

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO PARA A
SUSTENTABILIDADE COMPETITIVA NA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS:
ESTUDO DO CASO ENAPOR, SA (PORTO GRANDE)**

ILZY MAYRA DE MELO SANCHAL DE CARVALHAL

Monografia apresentada à
Universidade do Mindelo como exigência
parcial para a obtenção do grau de Licenciatura
em Organização e Gestão de Empresas.

Orientadora: Mestre Ayline Arienne dos Santos Soares

**Mindelol
2013**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda a minha família em especial aos meus pais e meus irmãos que sempre me apoiaram e de muitas formas me incentivaram e ajudaram para que fosse possível à concretização de mais esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela vida e saúde que me concedeu até chegar esta fase.

À minha orientadora, pela sua boa vontade em ajudar-me a superar todas as dificuldades, sua determinação, dedicação e esforço.

Em especial, agradeço a minha família, especialmente os meus pais e os meus irmãos pelo apoio e pelos incentivos constantes de ultrapassar cada dificuldade encontrada desde o meu primeiro ano de licenciatura.

À empresa ENAPOR, SA, em especial ao Doutor Gilson Cruz, pela grande colaboração e apoio em fornecer informações importantes para a realização desse trabalho.

À entidade acolhedora e a todos os professores, colegas e amigos, por me ajudarem a enriquecer os meus conhecimentos e experiências até chegar a esta fase.

Agradeço também ao meu professor Engº Emanuel Almeida Spencer que sempre mostrou a disposição em ajudar, apoiar e incentivar no que fosse preciso durante os anos do curso.

De uma forma geral, muito obrigado a todos os que me ajudaram a enfrentar esse desafio, a encorajar-me sempre, dando força, de uma forma ou de outra tentaram sempre suavizar as minhas dificuldades.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

O referido trabalho é o resultado de meses de pesquisas bibliográficas e documentais, que tem como tema Avaliação de desempenho como instrumento para a sustentabilidade competitiva na gestão de Recursos Humanos.

Foi realizado um estudo de caso na empresa ENAPOR, SA – PORTO GRANDE e teve como objetivo o sistema de avaliação implementado na empresa, analisando o seu grau de satisfação dos trabalhadores. Para esse efeito, fez-se uma análise dos instrumentos utilizados, os benefícios que este traz tanto para a organização como para os trabalhadores e em caso de insatisfação, aponta as principais causas para tal.

Actualmente as empresas precisam adoptar as melhores praticas de gestão para se sobreviverem neste mercado competitivo e com tendências em aumentar a competitividade cada vez mais, uma vez que estamos num mercado globalizado.

Portanto, nota-se que nas organizações existe alterações culturais devido ao ajustamento dos seus programas de Recursos Humanos. Neste sentido com essas alterações surgem ferramentas que auxiliam no trabalho de gestão de recursos humanos das quais se destaca a avaliação de desempenho cujo objetivo passa pelo aprimoramento profissional e alinhamento estratégico para o alcance das meta organizacionais.

PALAVRAS – CHAVES: Avaliação de Desempenho; Gestão de Recursos Humanos; Satisfação; Benefícios da avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The current assignment is the result of months of bibliographic and documentary research, which is themed performance assessment as a tool for competitive sustainability in the management of Human Resources.

A case study was performed in the company ENAPOR, S.A. – Porto Grande and aimed the evaluation system implemented in the company , analyzing the degree of worker satisfaction . Towards this objective, an analysis was made of the instruments used, the benefits this brings for both the organization and for the workers and in case of dissatisfaction, points out the main causes of this.

Today companies need to adopt best management practices to survive in this competitive market and with tendency to increase competitiveness day-by-day, since we are in a globalized market.

Therefore, we note that there is cultural change in organizations due to the adjustment of its Human Resources programs. In this sense, with these changes, arise tools that assist in the work of human resource management of which highlights the performance evaluation aimed to improving professional and strategic alignment to achieve the organizational goal.

KEY - WORDS: Performance Evaluation ; Human Resource Management , Satisfaction , Benefits of performance evaluation.

Índice

I. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Situação Problemática.....	2
1.3 Objetivos da Pesquisa	5
1.1.1 Objetivo Geral	5
1.2.1 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificativa	6
1.5 Metodologia da Pesquisa	8
1.5.1 Caracterização da amostra	10
1.6 Estrutura do Trabalho	11
II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Considerações Iniciais	12
2.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.3 Evolução da Gestão dos Recursos Humanos ao longo dos últimos vinte anos	15
2.4 Breve história da Avaliação de Desempenho	16
2.5 Avaliação de desempenho e Recursos Humanos.....	17
2.6 Avaliação desempenho entre em cena nas organizações.....	18
2.7 Conceito de Avaliação de desempenho	19
2.8 Sustentabilidade Competitiva	21
2.9 Objetivos da Avaliação Desempenho	23
2.9.1 Objetivos de Carácter Imediato	25
2.9.2 Objetivos de Caráter Mediato.....	27

2.10	Benefícios da Avaliação do Desempenho.....	28
2.11	Responsabilidade pela Avaliação do Desempenho.....	29
2.12	Métodos da Avaliação do Desempenho.....	33
2.13	Avaliação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho.....	37
2.14	Pontos críticos e desvantagens de avaliação de desempenho	38
2.15	Erros mais comuns na Avaliação de Desempenho	39
2.16	Satisfação	41
2.17	Em busca da Produtividade e da Qualidade.....	44
2.18	Fatores que influenciam o processo de Avaliação de Desempenho nas organizações.....	48
III – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA – ENAPOR, SA		60
3.1	Apresentação da Empresa	60
3.2	Missão	60
3.3	Visão	61
3.4	Objetivos Estratégicos	61
3.5	Caracterização do Porto Grande	62
3.6	Organograma	63
3.6.1	Departamento de recursos humanos	64
3.7	Avaliação de Desempenho da ENAPOR, S.A.....	65
3.8	Objetivos da Avaliação de Desempenho	65
3.9	Métodos de avaliação de desempenho utilizado pela ENAPOR.	66
3.10	O Processo da Avaliação de Desempenho.....	66
3.11	Periodicidade da Avaliação de Desempenho	71

3.12	Responsabilidade para com o Processo de Avaliação de Desempenho.....	72
3.13	Análise dos Resultados	74
IV – CONCLUSÃO	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	100

Lista de Gráficos

Gráfico I - Género	74
Gráfico II - Idade.....	75
Gráfico III - Estado Civil	76
Gráfico IV - Nível Escolaridade.....	77
Gráfico V - Por que razões, você trabalha na empresa.....	78
Gráfico VI - Gosta do que faz	79
Gráfico VII - O instrumento da avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório.....	80
Gráfico VIII - O modelo utilizado motiva o desempenho das suas atividades.....	81
Gráfico IX - Quais são os benefícios que este instrumento trás para o desempenho.....	82
Gráfico X - Com o instrumento da avaliação utilizada na empresa é possível avaliar o seu grau de conhecimento	83
Gráfico XI - Concordas que a avaliação de desempenho da empresa é um excelente método	85
Gráfico XII - Pensas que o modelo existente na empresa ajuda a melhorar o seu desenvolvimento e a sua performance profissional	86
Gráfico XIII - O método aplicado estimula o aumento da produtividade na empresa	87
Gráfico XIV - Você acha que o sistema de avaliação utilizado permite a recolha de subsídios capazes de potenciar ou influenciar na tomada de decisões pelos órgãos diretivos.....	88

Gráfico XV - Estás de acordo que o sistema de avaliação de desempenho utilizado associa com os parâmetros, princípios e orientações que promovam a sustentabilidade da empresa	90
Gráfico XVI - Os impulsos gerados pelo método servem como ferramentas básicas para a tomada de decisões eficientes	92
Gráfico XVII - Você acha que o método de avaliação implementada na empresa sofre algum impacto na tomada de decisões pelos diferentes chefes de departamentos	93

Lista de Tabelas

Tabela I - Género.....	74
Tabela II - Idade	75
Tabela III - Estado Civil	76
Tabela IV - Nível Escolaridade	76
Tabela V - Por que razões, você trabalha na empresa	77
Tabela VI - Gosta do que faz.....	79
Tabela VII - O instrumento da avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório.....	80
Tabela VIII - O modelo utilizado motiva o desempenho das suas atividades	81
Tabela IX - Quais são os benefícios que este instrumento trás para o desempenho	82
Tabela X - Com o instrumento da avaliação utilizada na empresa é possível avaliar o seu grau de conhecimento	83
Tabela XI - Concordas que a avaliação de desempenho da empresa é um excelente método	84
Tabela XII - Pensas que o modelo existente na empresa ajuda a melhorar o seu desenvolvimento e a sua performance profissional	86
Tabela XIII - O método aplicado estimula o aumento da produtividade na empresa.....	87
Tabela XIV - Você acha que o sistema de avaliação utilizado permite a recolha de subsídios capazes de potenciar ou influenciar na tomada de decisões pelos órgãos diretivos	88

Tabela XV - Estás de acordo que o sistema de avaliação de desempenho utilizado associa com os parâmetros, princípios e orientações que promovam a sustentabilidade da empresa.....	90
Tabela XVI - Os impulsos gerados pelo método servem como ferramentas básicas para a tomada de decisões eficientes	91
Tabela XVII - Você acha que o método de avaliação implementada na empresa sofre algum impacto na tomada de decisões pelos diferentes chefes de departamentos	93

I. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

A época moderna esta marcada por um ritmo acelerado de transformações em todas as esferas da vida humana e empresarial, visto que, devido a essas transformações as empresas sofrem mudanças profundas no seu subsistema como imperativo para a sua sobrevivência e crescimento. Nesta perspetiva, a área dos Recursos Humanos não poderia ficar fora deste cenário, já que o fator humano assume atualmente como principal fator para a competitividade das empresas.

Todo o trabalho exercido pelo homem é avaliado de uma forma. A avaliação de desempenho não é uma prática nova. Entretanto, devido às rápidas mudanças na sociedade surge a necessidade de inovar os processos de trabalho dentro das organizações, obter resultados positivos do trabalho exercido pelas pessoas.

A Avaliação de Desempenho nas organizações é um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas que os funcionários precisam alcançar, pois, é através da avaliação de desempenho que pode ser observado o desenvolvimento produtivo da organização.

A Avaliação de Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. A nível da Gestão dos Recursos Humanos, a avaliação de desempenho é uma ferramenta imprescindível para a gestão do pessoal para aumentar a motivação e permitir a tomada de decisões credíveis, fruto da estreita relação com o recrutamento e seleção, formação, promoção e progressão nas carreiras e administração salarial.

Assim sendo, o presente trabalho de investigação debruça-se sobre o tema “Avaliação de Desempenho como instrumento para a sustentabilidade competitiva na Gestão de Recursos Humanos”, cujo intuito é demonstrar a aplicabilidade da avaliação de desempenho como ferramenta primordial na Gestão de Recursos Humanos na ENAPOR, SV – PORTO GRANDE

Para que uma empresa reconheça a Avaliação de Desempenho como Instrumento para a sustentabilidade competitiva na gestão de recursos humanos, é necessário que o funcionário da mesma se sinta motivado e satisfeito com o seu desempenho dentro da própria instituição. Considerando a avaliação de desempenho de extrema importância para gestão da empresa, procurou-se trabalhar os conceitos das relações humanas e desenvolveram-se os procedimentos metodológicos, depois fez-se, o levantamento de dados teóricos sobre o tema abordado, para ser, posteriormente, utilizado na compreensão de todos os motivos ligados à avaliação desempenho.

Para conhecer de facto de que forma a avaliação de desempenho contribui para a sustentabilidade competitiva na gestão de Recursos humanos, foi necessário fazer um estudo de caso dentro da ENAPOR,SA-PORTO GRANDE, com recurso a 82 questionários.

1.2 Situação Problemática

O estudo de avaliação de desempenho adotado na Gestão de Recursos Humanos, é uma temática que ainda está sendo muito explorada e valorizada nas organizações, devido a sua complexidade e habilidade para diagnosticar os problemas decorridos no desempenho dos colaboradores.

Existe uma grande necessidade de estudo da avaliação de desempenho nas organizações uma vez que contribui de forma estratégico ajudando a identificar as causas do desempenho deficiente ou insatisfatória, que possibilita a sua correção com a participação do colaborador avaliado.

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial propício para que se descubram potencialidades e pontos de melhoria em relação as seleções e recrutamentos e programas de treinamento, além de premiar aqueles que tenham destacado no cumprimento das suas atividades.

Implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos porque permite a organização, conhecer os seus funcionários, procurando extrair deles melhor e maior rendimento e também saber como desempenham as suas atividades permitindo dessa forma obter uma visão das suas potencialidades. Por outro lado o colaborador conhecendo as suas qualidades e os pontos fracos, ficaram mais seguro quanto as suas oportunidades de carreira na organização.

Os ambientes organizacionais apresentam constantes mudanças e intensa competitividade, que podem ser observadas por meio dos processos de reestruturação organizacional, afim de adaptar-se as novas necessidades tanto individuais como coletivos, mantendo a lucratividade e a produtividade na organização. Sendo assim, as organizações passam a exigir dos seus colaboradores mais desempenho em relação ao volume de trabalho e a variedade de tarefas executadas. Isso expõe a relação organização x colaborador a um desgaste crescente, em relação ao desempenho de cada um no ambiente trabalho

Ao implementar a avaliação de desempenho é importante acreditar que a avaliação de desempenho será vista com naturalidade e que os profissionais possuem maturidade suficiente para terem suas performances avaliadas sem qualquer questionamento. É necessário estabelecer metas para que os resultados do trabalho tenham o êxito esperado.

Enfatizar o processo de avaliação de desempenho deve ser considerado como uma oportunidade para desenvolver novas competências sejam elas técnicas ou comportamentais. Isso, por sua vez, permitirá que o profissional alcance novas conquistas dentro da própria organização.

A avaliação de desempenho assume um papel importante de estudo e pesquisa, dando maior ênfase nos campos de administração e psicologia. A administração aborda avaliação de desempenho como um instrumento que deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objectivos. Com relação a psicologia, por sua vez, focaliza o comportamento do ser humano, suas atitudes, motivação, percepção e aprendizagem para melhoria nas condições de trabalho dos colaboradores dentro da organização.

Para a análise dessa questão, o trabalho de investigação debruçou sobre a seguinte pergunta de partida:

Pergunta de partida

De que forma a avaliação de desempenho contribui para a sustentabilidade competitiva na gestão de Recursos humanos?

Com o propósito de responder essa questão analisemos as seguintes hipóteses:

Hipóteses:

- Através da implantação de um excelente método de avaliação desempenho, permitirá a empresa na tomada de decisões
- Através da satisfação e motivação dos colaboradores levando-os para um melhor desempenho das suas atividades, a empresa pode crescer de forma sustentável
- Através da produtividade alcançada permite quantificar e avaliar o desempenho da empresa gerando subsídios para gestores no processo de decisão e avaliação.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

- Demonstrar a importância da avaliação de desempenho para a sustentabilidade na gestão de Recursos Humanos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a avaliação de desempenho existente na empresa;
- Verificar se a avaliação de desempenho influencia na sustentabilidade competitiva na gestão de Recursos Humanos;
- Verificar como a empresa emprega a avaliação de desempenho como instrumento de gestão;
- Descrever o processo da avaliação de desempenho para a sustentabilidade competitiva na gestão de Recursos Humanos.

1.4 Justificativa

A Avaliação de Desempenho como Instrumento de sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos, foi escolhido porque é um tema de extrema importância para as organizações e deste modo, o presente procura identificar a avaliação de desempenho como instrumento primordial para a sustentabilidade competitiva de uma empresa. A gestão de Recursos Humanos tem vindo a percorrer um caminho nem sempre fácil dentro das organizações e, embora algumas organizações invistam atualmente nesta área, ainda existem muitas empresas que se encontram numa fase de evolução muito limitada ao nível da gestão de Recursos Humanos.

É de suma relevância este estudo, pois através dos resultados obtidos e analisados, a gestão de recursos humanos da organização assume, assim cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem continua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas praticas de organização de trabalho.

Existe uma grande necessidade de estudo da avaliação de desempenho nas organizações uma vez que contribui de forma estratégico, pois a avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente ou insatisfatória, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. A avaliação de desempenho é vista como uma importante ferramenta para a melhoria da produtividade, em que é um meio para desenvolver os recursos humanos e identificar o grau de contribuição de cada empregado, suas habilidades e pontos de melhoria. A avaliação deve ser considerado como

um projeto cujo objetivo maior é melhorar o desempenho dos colaboradores, contribuindo para a implementação de uma nova forma de gestão mais competitiva.

A avaliação de desempenho deve ser um tema de grande relevância nas organizações, pois a avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, ela possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores, obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios. Entre os benefícios da avaliação de desempenho podemos citar: melhora a produtividade do indivíduo à medida em que é aceita pelo funcionário e pela organização; analisa o desempenho do colaborador dentro do cargo ocupado, contribuindo assim para o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Portanto a avaliação de desempenho deve ser encarada como um meio para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da organização. A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial propício para que se descubram potencialidades e pontos de melhoria em relação às seleções e recrutamentos e programas de treinamento, além de premiar aqueles que tenham destacado no cumprimento das suas atividades.

É importante para a empresa, conhecer os resultados da pesquisa, pois através das análises das respostas e justificativas dos empregados, a empresa conhecerá que o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho pode ser considerado uma das peças fundamentais para a sustentabilidade das empresas. Por isso, é torna-se importante refletir

sobre sustentabilidade e ética na etapa mais crítica da gestão da avaliação de desempenho. Ter uma ferramenta como a avaliação de desempenho que auxilia as pessoas em seu processo de conhecimento e melhoria, motiva e contribui para um ambiente de trabalho produtivo.

A empresa está no processo de mudança, investindo em tecnologia e capacitação profissional para aumentar a produção através do desempenho dos profissionais habilitados na execução da tarefa.

Com essas medidas aumentará a sua competitividade e sua participação no mercado, tornando-a sustentável, pois influenciará directamente no aumento do lucro e novos desafios para o crescimento no seu segmento de mercado.

1.5 Metodologia da Pesquisa

O presente estudo é de natureza aplicada, porque tem como finalidade contribuir para o levantamento de informações, que irá possibilitar a ENAPOR,SA estudar a avaliação de desempenho.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, por isso, adota os procedimentos teóricos sugeridos por Gil. Segundo este autor (2002, p. 41)¹ esta tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, levando-o ao aprimoramento de ideias e das descobertas de intuições, tendo em consideração que a pesquisa procura levantar informações.

Em relação aos procedimentos metodológicos, o trabalho apresentar-se-á mediante um estudo de caso que, por seu turno, se caracteriza de acordo com Raupp e Beuren (2003,

¹ www.Teses.ups.br 2013- 06- 12, 10:45

p.84) citado por Maria Wagner (2008) pelo estudo concentrado de um único caso, o qual é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos de um determinado caso específico.

Dessa forma, para que possa atingir o objetivo que a análise metodológica propõe (Avaliação de desempenho como instrumento para sustentabilidade competitiva na gestão de Recursos Humanos) far-se-á uma pesquisa bibliográfica elaborada a partir dos materiais já publicados (constituído por livros, revistas e materiais acessíveis ao público e ainda colectados em fontes primárias e secundárias que foram estudadas e investigadas anteriormente), acompanhado de um estudo de caso.

Optou-se pela pesquisa bibliográfica, uma vez que, de acordo com Cervo e Bervian (1993) apud Raupp e Beuren (2006, p. 86), citado por Anderson de Oliveira esta explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

No que diz respeito ao tipo de abordagem, a pesquisa foi desenvolvida no âmbito quantitativo, pois proporcionará informações que, por sua vez, quantificarão os dados obtidos. É nesta óptica que trazemos à luz Raupp e Beuren (2003, p. 92) citado por Maria Wagner que asseveram que a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

Para conhecer até que ponto a Avaliação de Desempenho contribui para a sustentabilidade competitiva na Gestão de Recursos Humanos dentro da empresa supra mencionada, utilizaram-se questionários constituídos por 17 perguntas do tipo fechado,

com uma linguagem simples e directa, para que o respondente pudesse compreender, com clareza, o que estava sendo perguntado, com o propósito de conseguir informações acerca do problema a ser investigado.

1.5.1 Caracterização da amostra

A população-alvo da nossa pesquisa corresponde a 82 funcionários que atuam nas diferentes áreas da empresa num universo de 141.

1.5.2 Limitações da Pesquisa

Qualquer natureza de pesquisa, está sujeita a limitações. Assim sendo, depara-se a seguir as limitações reconhecidas nesta pesquisa.

Destaca-se em primeiro lugar como limitações de pesquisa a bibliografia, em que apesar do tema desenvolvido estar presente no cenário das organizações há mais de um século, existe pouca literatura actualizada sobre o assunto. Pois se repararmos podemos observar que a bibliografia apresentada neste trabalho identifica-se que vários títulos foram escritos na década de 80 e 90. Ao mesmo tempo em que esta carência de literatura especializada em relação ao tema constitui-se numa limitação, acaba por reforçar a necessidade de se construir novos modelos de avaliação de desempenho adequados ao momento histórico actual em que estão inseridas as organizações.

Outro aspecto muito importante é o facto de ser muito delicado examinar todos os elementos da população de interesse, pois fazer levantamentos sobre toda uma população é, em geral, muito difícil devido a vários factores, como por exemplo, o custo e o tempo demandado para a realização do estudo. Sendo coagido a trabalhar com uma amostra da

população, que muitas vezes não se trata de uma amostra representativa o que nos impede tirar conclusões seguras obtidas da amostra para a população.

1.6 Estrutura do Trabalho

A realização de qualquer pesquisa implica o seguimento de um processo de investigação composto de várias etapas e da definição de um conjunto de instrumentos de recolha e tratamento de dados.

Tendo em conta a natureza da pesquisa que propomos fazer: um estudo de caso— iremos proceder da seguinte forma:

- Capítulo I – aborda toda parte relativa ao tema, hipóteses, objetivos, justificativa, problematização e metodologia utilizada.
- Capítulo II – visando suportar teoricamente o estudo, contem a revisão bibliográfica, onde pretendemos conhecer as bases teóricas que fundamentarão o nosso estudo.
- Capítulo III – neste capítulo fazemos uma breve apresentação e diagnostico da empresa que apresentará uma análise dos dados colhidos onde as nossas conclusões fundamentar-se-ão.
- Capítulo IV – são apresentadas recomendações, conclusão do trabalho e as dificuldades encontradas.

II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Iniciais

São vários os estudos que se tem em relação à Avaliação de Desempenho, que permite analisar a sua evolução em termos da sua utilização nas organizações e o seu sucesso gerado, que hoje constitui um fator determinante para o departamento de Recursos Humanos.

Com o processo da globalização e a grande competitividade do mercado, percebe-se que a gestão está diretamente ligada a avaliação de desempenho, pois, em muitas organizações a Avaliação de Desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos.

Na avaliação de desempenho existe um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo, percebe-se que em muitas organizações há uma preocupação crescente em implantar algum sistema de avaliação, que vise conhecer a extensão em relação a cada um

dos colaboradores, tais como identificar problemas de integração, supervisão, motivação, sub aproveitamento do potencial e outros.

Por mais interessantes que sejam as questões de investigação, não poderão ser abordadas sem ter em conta os conhecimentos já adquiridos no domínio da investigação escolhida. A revisão da literatura é portanto uma etapa essencial à exploração de um domínio de investigação.

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a revisão bibliográfica, onde pretendemos conhecer as bases teóricas que fundamentarão o nosso estudo.

2.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Segundo Sousa et al (2006) a Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do séc. XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir desta altura que surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo. Como referido, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, não só na forma de designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas.

Caetano e Vala (2002) defendem que desde a muito tempo que o problema dos Recursos Humanos vem sendo uma grande preocupação por parte dos profissionais, tanto mais visível quanto se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de Recursos Humanos adequados, competentes e motivados.

É esta visibilidade que uma análise à evolução das prática de gestão de recursos humanos, ao longo do século que agora termina, permite revelar que é uma pratica com reduzido enquadramento teórico, a gestão dos recursos humanos evoluiu um pouco a

sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistemáticas e contingências, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipe e participação, etc.) reveladas na sequência do estudo das estruturas e dos processos organizacionais e por isso, a sua evolução partilha, quer as insuficiências, quer os aspectos positivos inerentes às teorias organizacionais e comportamentais que lhe serviram de apoio.

Nas últimas décadas a gestão dos recursos humanos vem sendo objecto de crescente interesse, verificando-se um esforço de compreensão e de teorização do conjunto das práticas de gestão.

Mais recentemente a importância do factor humano vem sendo enfatizado, pois, na origem da ênfase está o reconhecimento da dimensão estratégica e simbólica do mesmo e do impacto de tais dimensões na eficácia organizacional, passando, por isso, a gestão dos recursos humanos a ser objecto de reflexões de natureza teórica, com intuítos descritivos, normativos ou até prescritivos.

No contexto organizacional, ao longo das últimas décadas, os aspectos enfatizados no uso da gestão dos recursos humanos quer a nível internacional, quer nacional, e ao sugerir uma reflexão de sistematização teórica, no sentido da estruturação das diversas práticas de gestão dos recursos humanos, num conjunto de factores ou dimensões operacionalizáveis. E se, até a década de 60, foram as pressões da consciência social e sindical, expressas na legislação, que maior influência exerceram na evolução das práticas de gestão de recursos humanos, na segunda metade do século, são as exigências da competitividade e da transformação do trabalho as principais responsáveis pela evolução das práticas de gestão

de recursos humanos. Esta influência é, igualmente, ampliada pelo fenómeno da mundialização das actividades e dos negócios, facto que introduz novos dados e lança maiores desafios na problematização teóricas desta temática.

2.3 Evolução da Gestão dos Recursos Humanos ao longo dos últimos vinte anos

A Gestão dos Recursos Humanos tem sido objecto de tentativas de teorização e de análise crítica. Na origem de tais esforços estão duas razões fundamentais uma de natureza teórica e liga-se com a necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas de Gestão dos Recursos Humanos e a sua relação com a competitividade, e ainda, de que o factor humano, como vantagem competitiva. Outra é de natureza prática e consiste na necessidade de controlar os efeitos das práticas de gestão dos recursos humanos, em cujo processo, quer a cultura organizacional, quer a estratégia de negócio, desempenham a principal influência que condicionou a evolução do conceito de gestão de recursos humanos nos últimos vinte anos.

Caetano e Vala (2002) defendem que se até à década de 60, os fenómenos que mais influenciaram a evolução da gestão dos recursos humanos foram o movimento sindical e a legislação de natureza social, nos vinte anos, as principais influências deverão procurar-se nos fenómenos da competição global e da estratégia de negócio.

Na década de 90, a par dos factores já referidos, a internacionalização dos negócios e actividades contribuirá, de uma forma estruturante, para a evolução conceptual do conceito e das práticas de gestão dos recursos humanos. No entanto, esta tarefa pressupõe que se arrume, numa estrutura compreensiva, a grande diversidade de práticas de gestão de recursos humanos de modo a facilitar os esforços de validação empírica de tais sugestões de natureza teórica.

2.4 Breve história da Avaliação de Desempenho

As práticas de avaliação de desempenho não são novas, a partir do momento em que um individuo concedia emprego a outro individuo, desde então, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre o custo e benefícios.

Também os sistemas formais de avaliação não são recentes, pois em plena Idade Média, a companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos seus Jesuítas que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo e nessa época em o navio a vela era a única forma de transporte e de comunicação.

O sistema consistia em Auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira. Muito tempo depois, ao redor de 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários.

O exército americano adotou o mesmo sistema em 1880, em 1918, a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. Mas apenas após a segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a proliferar entre as organizações. Mesmo assim, a preocupação estava exclusivamente voltada para a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da organização. Foi com a escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso á teoria administrativa a partir do começo do século XX, com o requinte de apurar a capacidade ótima da máquina, dimensionando em paralelo o trabalho do homem e calculando com precisão o rendimento

potencial, o ritmo de operação, a necessidade de lubrificação, o consumo energético e o tipo de ambiente físico exigido para seu funcionamento. Todavia, a ênfase no equipamento e a consequente abordagem mecanística da administração não resolveram o problema do aumento da eficiência da organização.

2.5 Avaliação de desempenho e Recursos Humanos

Segundo Sousa et al (2006) a avaliação de desempenho, como um sistema, acaba por ser o motor de desenvolvimento de todas as outras praticas de Gestão de Recursos Humanos. E tal acontece porque a sua estrutura de relações, com outras praticas de gestão de Recursos Humanos é intensa e confere-lhe, muitas vezes, suporte sentido. Ela é capaz de descrever o comportamento de qualquer individuo em situação de trabalho, caracterizando assim as condições dentro da empresa que estejam a dificultar o aproveitamento dos recursos humanos.

O sistema de avaliação de desempenho poderá receber contributos de algumas praticas (inputs):

- Recrutamento e seleção – a avaliação efetuada, aquando da seleção do colaborador, poderá auxiliar na aferição dos critérios de avaliação;
- Analise e descrição de funções – a avaliação de desempenho tem como base uma análise funcional, pois, teoricamente, não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração a caracterização da função ocupada pelo avaliado;
- Gestão de competências – a formação recebida pelo colaborador pode trazer informação importante para o processo de avaliação;
- Desenvolvimento de carreiras – definido um plano de carreiras, a avaliação de desempenho pode constituir um passo no sentido da progressão profissional.

Por sua vez, o sistema de avaliação de desempenho poderá dar contributos a vários níveis (outputs):

- Serve para validar os métodos de seleção usados pela empresa porque, se forem recrutados indivíduos cujo desempenho seja avaliado como inferior ao esperado, pode pensar-se que as metodologias utilizadas carecem de ser melhoradas (recrutamento e seleção);
- Gerir as recompensas de acordo com as performances, permitindo que o colaborador progrida a escala salarial em que esta colocada, em função da avaliação que foi efetuada, além disso a avaliação pode premiar ou não os colaboradores (sistema de recompensas);
- Identificar o potencial dos candidatos para a posterior construção de planos de carreira e de sucessões (desenvolvimento de carreiras);
- Diagnosticar as necessidades de formação para uma melhoria do desempenho do colaborador (gestão de competências).

2.6 Avaliação desempenho entre em cena nas organizações

A primeira indústria que se tem notícia da implementação da avaliação de desempenho foi a General Motors, que já em 1918 tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Somente depois da segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram uma ampla divulgação nas organizações, pois as empresas precisavam de se reestruturar e garantir o aumento da produtividade, através do sistema de controlo dos seus empregados.

A introdução das máquinas nas organizações originou um efeito desumano sobre os empregados. Estes passaram a ser substituídos por máquinas, criando automaticamente um

sistema de competição entre pessoas da mesma organização, uma vez que a especialização funcional fragmenta os elementos da missão global da organização. Além disso, as estruturas hierárquicas introduzem um sistema de carreira no qual os indivíduos competem por lugares mais altos na hierarquia. A avaliação de desempenho colabora directamente com este processo, na medida em que avalia os empregados indicando aqueles que merecem ser promovidos ou não.

2.7 Conceito de Avaliação de desempenho

São várias as definições de Avaliação de Desempenho, e variam de autor para autor. Todos tentam demonstrar a importância que a avaliação de desempenho tem na Gestão de Pessoas, pois este instrumento permite detetar os problemas de motivação dos colaboradores, a evolução profissional e também identificar a contribuição dos mesmos.

Chiavenato defende que:

“Avaliação de Desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.
(Chiavenato, p. 223)

O que não apresenta a mesma visão para a avaliação de desempenho Oliveira (2005, p. 189), “ sistemática apreciação do comportamento do individuo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”.

Chiavento (2006), “Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”.

Segundo Chiavenato (2004, p. 223) a avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo o sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

A partir dessas visões, percebe-se que a Avaliação de Desempenho é um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação de desempenho recebe denominações variadas como avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc.

Varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade, a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

No fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

2.8 Sustentabilidade Competitiva

A sustentabilidade está cada vez mais presente nas empresas e agora como um fator de competitividade, vista como estratégia para alavancar lucros, melhorar a imagem de suas marcas e evitar impactos ambientais e sociais de sua produção. Mesmo em momentos de crise é importante continuar investindo em sustentabilidade.

A preocupação com os assuntos relacionados à sustentabilidade é crescente e traz benefícios e desafios às empresas. A não aplicação do tema de sustentabilidade nas empresas traz consequências graves para os negócios e para o mundo em geral. E, seu oposto, é que a prática de sustentabilidade traz benefícios tanto para empresas, quanto para as sociedades. Isso porque as empresas assumiram hoje tal importância no ambiente globalizado, que suas ações impactam de forma positiva ou negativa a sociedade.

Se atuar com foco em sustentabilidade não significa garantia de sucesso futuro nos negócios, não atuar de forma sustentável significa que a empresa terá muitos problemas em conduzir suas atividades no longo prazo.

Nesse sentido, o intuito é tentar mostrar como a sustentabilidade contribui para uma maior competitividade empresarial e, portanto, para uma maior perenidade nos negócios. As empresas não são competitivas porque conseguem aumentar suas receitas, a competitividade empresarial engloba aspetos mais complexos, como ganhos em termos de produtividade, reduções de custos de produção, acesso a novos mercados etc.

Uma empresa é competitiva quando consegue diferenciar-se em um determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, ou seja, frente às regras estabelecidas pela indústria, consegue se colocar numa situação de vantagem diante de seus concorrentes.

A competitividade pode ser definida como uma competição pelo mercado de atuação, ou seja, é a capacidade de uma empresa ou nação em oferecer um bem ou serviço de maneira que esta se torne mais atraente aos olhos de seus consumidores efetivos ou potenciais. Ela está presente nos âmbitos externos locais, regionais, nacionais e internacionais de uma empresa, pode ser verificada pelos padrões de competitividade a sustentabilidade se tornou um novo atributo de competitividade nas empresas.

Atualmente é possível comprovar que existem muitos negócios viáveis ao relacionar aspetos de sustentabilidade a reconhecidos fatores de sucesso nos negócios. Investidores têm se preocupado cada vez mais com questões ligadas à sustentabilidade em diversos mercados, por terem conhecimento que o tema os atinge ou atingirá no curto prazo e não ser sustentável trará apenas desvantagens.

² [Www.iee.usp.br](http://www.iee.usp.br) 2013-05-22, 14:20

2.9 Objetivos da Avaliação Desempenho

A avaliação do desempenho tem despertado inúmeras demonstrações favoráveis e outra extremamente contrárias. Contudo, pouco se tem feito para uma verificação real e científica de seus efeitos. Enquanto a selecção de recursos humanos é uma espécie de controlo de qualidade na recepção da matéria-prima, a avaliação de desempenho é uma espécie de inspecção de qualidade na linha de montagem. As duas referem-se à posição passiva, submissa e fatalista do indivíduo que esta a ser avaliado em relação à organização de que faz parte ou pretende fazer e à abordagem rígida, mecanizada, distorcida e limitada acerca da natureza humana.

Segundo Chiavenato (2006) a avaliação do desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado. É preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. O maior interessado em modificar o desempenho é o avaliado, pois, ele não deve apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroacção adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização.

A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. A avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objectivos intermediários.

- Adequação do indivíduo ao cargo;
- Treinamento;
- Promoções;

- Incentivo salarial ao bom desempenho;
- Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- Auto-aperfeiçoamento do empregado;
- Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- Estímulo a maior produtividade;
- Conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- Retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas etc.

Para Chiavenato (2006) os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentadas em três facetas:

1. Permitir condições do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.
2. Permitir o tratamento dos recursos humano como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração.
3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Por outra via, na óptica de Alves Marques et al (2004) os objetivos da Avaliação de Desempenho dividem-se em objetivos de Caráter Imediato e objetivos de Caráter Mediato.

2.9.1 Objetivos de Carácter Imediato

- **Verificar a adequação do colaborador as funções que atualmente desempenha**

Por razões que se podem prender com a evolução tecnológica do posto de trabalho (forma de organização, ferramentas, velocidade de execução exigida, etc.), ou com o desenvolvimento pessoal de seu titular (formação, habilitações, alterações de carácter físico ou psicológico, motivação, etc.), a adequação inicial entre as funções e o trabalhador pode ter-se deteriorado, estando a afetar o rendimento.

- **Ajudar a melhorar o desempenho atual**

O ritmo a que geralmente se trabalha nas empresas, particularmente em setores mais competitivos, como é o caso da Banca, nem sempre permite que se pare para refletir sobre a forma como as coisas são feitas. O momento da avaliação constitui um bom pretexto para fazer essa reflexão sobre a forma como as tarefas são desenvolvidas ou como é conduzido o relacionamento com a equipa de trabalho e respetivas hierarquias. Esta reflexão, só por si, poderá conduzir a uma melhoria do desempenho.

- **Identificar necessidades individuais de formação**

Para se ter um bom desempenho profissional é preciso:

- Saber – ter os conhecimentos necessários;
- Poder – ter as características físicas, psicológicas e de personalidade suficientes e adequadas;
- Querer – estar motivado.

Sem os conhecimentos que constituem pré-requisitos para o desempenho esperado (saber), a avaliação não poderá ser positiva.

- **Decidir sobre a aplicação do sistema de recompensa (promoção, retribuição, prémios)**

Um dos fatores condicionantes das recompensas é o grau em que os colaboradores realizam o que deles se espera, em quantidade e em qualidade, justificando-se que, quando atingem ou ultrapassam as expectativas que há em relação ao seu desempenho, sejam recompensados. As decisões que impliquem alterações na remuneração ou no *status* profissional devem estar ligadas a avaliação do contributo de cada um para os objetivos fixados. Não respeitar este princípio é pôr em causa a equidade, com as consequências conhecidas.

- **Diagnosticar o potencial do colaborador e definir formas de apoio imediatas ao seu desenvolvimento**

A forma como o colaborador desempenha a sua função atual, as suas habilitações e formação, as suas características psicológicas e de personalidade, a sua capacidade de investir e de correr riscos, a sua motivação e expectativas, podem indicar um sujeito de elevado potencial, eventualmente já desajustado as funções que exerce. Estes sinais poderão conduzir a que se desenhe um percurso formativo próprio e se definam formas de apoio específicas que o preparem para assumir, num futuro imediato, funções de maior complexidade e responsabilidade.

- **Motivar o colaborador dando-lhe feedback relativo ao seu comportamento e resultados alcançados**

É conhecida a importância que o feedback tem na motivação dos trabalhadores. “Não há dúvida de que o feedback pode afetar o desempenho no trabalho de modo muito

construtivo” (Rodgers & Hunter 1991). A avaliação, através da entrevista, é uma excelente oportunidade para isso.

➤ **Negociar objetivos para o período seguinte ou fixar padrões individuais de desempenho que orientarão a próxima avaliação**

Para que a avaliação seja técnica e eticamente correta, o avaliado deverá conhecer previamente o que se espera dele, em quantidade e qualidade (objetivos), que fatores estarão objetivamente em avaliação (que parâmetros constituem a medida de desempenho) e qual o período a que reporta a avaliação (que calendário para cumprimento dos objetivos). Cada momento de avaliação constitui a oportunidade adequada para a negociação dos objetivos, e forma de os avaliar, para o período seguinte.

2.9.2 Objetivos de Caráter Mediato

➤ **Validar os sistemas de recrutamento e seleção da empresa**

Se a maior parte dos elementos que recrutamos evidencia défices de desempenho, talvez o perfil que nos está a servir de referência esteja desajustado. Elementos bem selecionados, com a formação necessária e motivados deverão, em princípio, evidenciar bons desempenhos.

➤ **Delinear programas estratégicos de formação**

Do conjunto de necessidade de formação diagnosticadas, geradoras de défices de conjunto de desempenho, há que selecionar as que são críticas e dar-lhes prioridade no planeamento seguinte, de forma a melhorar a resposta da empresa nas áreas estratégicas.

➤ **Apoiar decisões de planeamento de carreira/sucessão**

A avaliação do potencial dos colaboradores pode levar a definição de programas formativos de médio e longo prazo que preparem os melhores para virem a assumir no

futuro as funções-chave da organização. Estes projetos formativos devem estar articulados com as estratégias de gestão previsional dos recursos humanos, de forma a assegurar-se a sucessão nos lugares mais críticos.

➤ **Melhorar a relacionamento entre hierárquicos e subordinados**

A avaliação de desempenho gera momentos interessados de relacionamento interpessoal, entre hierarquias e subordinados, permitindo que os primeiros comentem o comportamento e resultado dos segundos, dando-lhes a sua opinião sobre aspetos negativos e incentivando os positivos e, simultaneamente, dando aos colaboradores uma possibilidade formal de apresentarem as seus pontos de vista.

2.10 Benefícios da Avaliação do Desempenho

Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, medio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o individuo, o gerente, a organização e a comunidade.

1. Benefícios para o gerente

- Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.
- Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.
- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como esta o seu desempenho, através desse sistema.

2. Benefícios para o subordinado

- Conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários.
- Conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito do seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.
- Conhece as providências que o chefe está tomando quanto a melhoria do seu desempenho (programa de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio o subordinado deve tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.).

3. Benefícios para a organização

- Avalia seu potencial humano no curto, médio e longo prazo e define qual a contribuição de cada empregado.
- Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecciona os empregados com condições de promoção ou transferências.
- Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

2.11 Responsabilidade pela Avaliação do Desempenho

Segundo Chiavenato (2006) Conforme a política de recursos humanos pela organização, a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao

órgão da Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho. Cada uma dessas seis alternativas envolve uma filosofia de acção.

a) O gerente

Na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e por sua avaliação. Nelas, que avaliam o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, com a assessoria do órgão de Gestão de Pessoas que estabelece os meios e os critérios para tal avaliação. Como o gerente ou o supervisor não têm conhecimento especializado para projectar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, o órgão de Gestão de Pessoas entra com a função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada chefe mantém sua autoridade de linha, avaliando o trabalho dos subordinados por meio do esquema traçado pelo sistema. Modernamente, essa linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor de seu pessoal.

b) A própria pessoa

Nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto-avaliação. Nessas organizações, utiliza-se a auto-avaliação do desempenho, em cada pessoa se auto-avaliação quanto a sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo gerente ou pela organização.

c) O indivíduo e o gerente

Modernamente, as organizações estão adoptando um avançado e dinâmico esquema de administração do desempenho. E aqui surge a velha Administração por Objectivo, agora com novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga

arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizam a sua implantação nas organizações. A administração por objectivo é essencialmente democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora.

d) A equipe de trabalho

Outra alternativa consiste em fazer com que a própria equipa de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorá-lo cada vez mais. Nesse caso, a equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas.

e) O órgão de Recursos Humanos

Trata-se de uma alternativa comum em organizações mais conservadoras, mas que esta sendo abandonada, por seu carácter extremamente centralizado e burocrático. Nesse caso, cabe ao órgão de Gestão de Pessoal a responsabilidade da avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização. As informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada gerente e processadas e interpretadas gerando relatórios ou programas de providência que são coordenados pelo órgão de Gestão de Pessoal. Como todo o processo centralizador, exige regras e normas burocráticas que teriam a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema. Além do mais, tem a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa. Trabalha no genérico e não no particular.

f) A comissão de avaliação

Em algumas organizações, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou

departamentos e é formada de membros permanentes e estáveis (como o presidente da organização ou seu representante, o dirigente do órgão de Gestão de Pessoas e o especialista em avaliação do desempenho) participam de todas as avaliações e seu papel é a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do adiantamento aos padrões e da constância do sistema. Os membros transitórios são o gerente de cada avaliado e seu superior. Apesar da evidente distribuição de forças, essa alternativa é também criticada por seu aspecto centralizador e por seu espírito de julgamento e não de orientação e de melhoria contínua do desempenho. Modernamente, a tendência é deslocar a responsabilidade pela avaliação do desempenho para o próprio indivíduo com a participação gerências no estabelecimento consensual de objetivos a serem perseguidos.

g) Avaliação 360°

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360° proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste à várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. O avaliado, contudo, fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é nada fácil. Ele pode tornar-se vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente

2.12 Métodos da Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho pode ser realizada recorrendo a vários métodos que podem variar de empresa para empresa, e mesmo dentro de uma mesma empresa. Segundo Sousa et al (2006) é relativamente comum, existirem diferentes métodos dentro de uma empresa, dependendo do departamento e do nível hierárquico dos colaboradores.

Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Método de escala gráfica

É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interveniências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho enquanto as colunas no sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionar para definir, as qualidades que se pretende avaliar.

Método de Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores por intermedio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mas frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado. As frases pode variar, porém, existem, basicamente duas formas de composição:

1. Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O avaliador, ao julgar o colaborador, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao seu desempenho.
2. Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o colaborador, escolhe as frases que mais se aplicam ao seu desempenho.

Método de Pesquisa de Campo

É feito pelo chefe, com assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O especialista entrevista a chefia sobre o desempenho de seus colaboradores e elabora o relatório.

Método de Incidentes Críticos

Baseia-se no facto de existirem certas características extremas do comportamento humano capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual a chefia direta analisa e regista os factos positivos e os factos negativos a respeito do desempenho dos seus colaboradores. Focaliza tanto as excepções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

Método de Comparação aos Pares

Consiste em comparar os colaboradores, dois a dois, e anota-se na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho. Pode-se utilizar ainda fatores de avaliação, assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

Método de Frases Descritivas

É um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala apenas as frases que caracterizam o desempenho do colaborador (sinal “+” ou “S”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou ”n”).

Método de Auto-avaliação

É o método pelo qual o próprio colaborador é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar variáveis sistemáticas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

Método de Avaliação por Resultados

Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador.

Método de avaliação por objetivo

Neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar, durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objetivos da organização. Periodicamente, o gestor e o colaborador devem reunir-se e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos.

Métodos Mistos

É muito comum que organizações que se caracterizam pela complexidade recorram a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho.

Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho

As contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional requerem novas atuações por parte das organizações para manter a sua

competitividade, o que conduz à reformulação de modelos e práticas de gestão. A avaliação de desempenho, como uma prática de marcada importância na vida da organização, necessita de deixar de olhar exclusivamente para as funções e tarefas desempenhadas pelo colaborador, passando a centrar a sua atenção nas pessoas.

Método de Avaliação por Competências

A premissa básica do método de avaliação por competência é a de que o colaborador sabe ou pode aprender a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, o colaborador é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel das chefias e dos gestores de Recursos Humanos passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e a realidade da organização.

É necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de desempenho entre os vários colaboradores de uma organização, quando se deseja pessoas dentro do perfil desejado.

Vantagens deste método:

- Consiste num meio de identificar as potencialidades dos colaboradores;
- Ajuda a melhorar o desempenho da equipa;
- Ajuda a melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores;
- Estimula os colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e da organização.

2.13 Avaliação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Os sistemas de avaliação do desempenho, tal como qualquer outro instrumento de Gestão, deverão ser periodicamente apreciados, de forma a verificar se cumprem as finalidades para que foram concebidas, e se os cumprem respondendo aos critérios que, genericamente, enformam qualquer auditoria de recursos humanos dos quais os critérios de eficiência e eficácia.

Critérios de eficiência: tipos e objetivos

a) Critérios de quantidade

- Averiguar se todos os colaboradores que efetivamente se pretende avaliar estão a ser avaliados;
- Verificar se todas as avaliações definidas estão a ser efetuadas.

b) Critérios de qualidade

- Verificar a qualidade dos instrumentos utilizados;
- Averiguar se os avaliadores têm a formação considerada necessárias.

c) Critérios de tempo

- Verificar se a percentagem de tempo dedicado à avaliação encontra-se nos parâmetros considerados razoáveis;
- Confirmar o cumprimento dos calendários definidos para os processos de avaliação.

d) Critérios de custo

- Verificar se a produção de todos os suportes que apoiam o Sistema de Avaliação se mantiveram dentro dos limites orçamentais aprovados;

- Avaliar minuciosamente se os resultados alcançados com Avaliação justificam o custo global.

Critérios de Eficácia

Pretendem verificar se o Sistema de Avaliação implementado atinge os objetivos preconizados, isto é, fornece informações credíveis para a tomada de decisões, se motiva os colaboradores, se fez prosperar o desempenho dos mesmos, se constitui um bom diagnóstico das necessidades de formação, etc.

2.14 Pontos críticos e desvantagens de avaliação de desempenho

Muitas metodologias utilizadas na avaliação evidenciam pouca objetividade por parte dos avaliadores e uma grande subjetividade do processo que é originada por várias causas. A política da organização e inflexibilidade do método e o julgamento, que são uma das causas frequentes da subjetividade da avaliação, conduzem assim a efeitos negativos.

Com todo esse negativismo adquirido, surge algumas críticas feitas à avaliação de desempenho, o que afeta, sensivelmente, a eficácia de sua implementação: ausência de planeamento, falta de treinamento para aplicação, baixo envolvimento da alta administração, ausência de líderes para avaliar pessoas, ausência de participação dos colaboradores no processo de planeamento.

Também nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, facto que pode provocar uma desigualdade e injusta das avaliações. Todos esses aspetos fazem com que o processo de avaliação perca a sua credibilidade, gerando, assim, desmotivação por parte dos colaboradores.

As desigualdades e as injustiças da avaliação de desempenho têm uma certa responsabilidade pelos comportamentos de desmotivação naqueles que obtiveram baixa

classificação. Outra crítica ao processo de avaliação de desempenho, de fundamental importância, é que as pessoas submetidas ao processo apercebem-no como uma forma de punição ou recompensa; o processo de avaliação de desempenho, muitas vezes, reduz-se apenas ao preenchimento de formulários e não à avaliação objetiva e crítica; a avaliação está baseada em fatores que não estão relacionados ao cargo específico.

2.15 Erros mais comuns na Avaliação de Desempenho

A aplicação de um ou vários dos métodos apresentados e, em especial, os métodos tradicionais podem apresentar um conjunto de erros de avaliação que podem comprometer os efeitos que se pretende com a avaliação de desempenho.

Assim, é necessário ter consciência das distorções que involuntariamente se podem fazer ao avaliar pessoas, pois este é um dos passos mais importantes para reduzir a subjetividade na avaliação

- **Efeitos de Halo/Horn**

Tendência para alargar, a todo o desempenho, aspetos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do colaborador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os fatores (efeito de Halo) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento de um colaborador, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os fatores (efeito de Horn)

- **Tendência Central**

Tendência para atribuir a nota média, o avaliador adota, normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores ou evita classificações elevadas esperando comprometer-se futuramente.

- **Efeito de Recenticidade**

Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do colaborador. O avaliador tende a lembrar preferencialmente as situações que acontecerem recentemente, acabando estas por ter um efeito desproporcional na avaliação.

- **Erros constantes (Complacência/Rigor excessivo)**

Os avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação baixos, e os avaliadores muito exigentes, padrões de desempenho elevados difíceis de atingir.

- **Erros de “primeira impressão”**

A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o avaliador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um colaborador é pouco responsável, essa impressão permanecerá, mesmo que o colaborador tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável.

- **Erro de semelhança (projeto pessoal ou auto-identificação)**

Propensão a avaliar o colaborador à semelhança de si próprio, assim, o avaliador julga mais favoravelmente os colaboradores que se identificam consigo (ex. do mesmo meio social, frequência da mesma universidade, características de personalidades semelhantes).

- **Erro da fadiga/rotina**

Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação.

- **Incompreensão do significado dos fatores**

Por incompreensão ou distorção do sentido do fator, realizar uma apreciação errada das qualidades dos colaboradores.

2.16 Satisfação

Para Alves Marques et al (2004), a satisfação no trabalho é uma das atitudes mais estudadas nas organizações, pois, esse interesse está certamente relacionado com o facto de a mesma ser considerada, quer causa, quer consequência, de outras variáveis organizacionais relevantes:

- A satisfação poderá ser consequência de um trabalho motivador em si mesmo;
- A satisfação poderá estar na origem de resultados desejados pela empresa como elevados níveis de produtividade, menos absentismo e rotatividade.

A investigação realizada sobre a satisfação no trabalho tem relevado a possibilidade de existência de uma associação negativa entre satisfação e o absentismo e a rotatividade o que significa que, quanto mais satisfeito, menos um indivíduo se mostrará receptivo a faltar ao trabalho ou abandonar a organização.

Segundo Alves Marques et al apud Lawler (1973), a satisfação é fundamentalmente uma medida da qualidade de vida no trabalho e tem a ver com os estados emocionais, sendo uma resposta afetiva resultante das experiências dos sujeitos em relação ao trabalho

Podemos considerar o desenvolvimento da investigação nesta área como centrado basicamente em três eixos principais:

- As características individuais;
- Os processos de interação social;

- Os modelos de estruturação de funções.

As características individuais

Os estudos centrados na importância das variáveis individuais procuraram estudar a influência de determinadas características pessoais no nível de satisfação no trabalho. Estas variáveis tanto poderiam dizer respeito a características individuais propriamente ditas (por exemplo a personalidade) como fatores demográficos (sexo, idade)

Ao longo dos anos, vários estudos permitiram obter algumas conclusões importantes acerca de relação entre a satisfação e as características pessoais, a mais significativa das quais será porventura, e um tanto paradoxalmente, a de inconclusividade dos resultados. Assim sendo, mais do que estudar as características pessoais, afigura-se como interessante o estudo do impacto dos objetivos profissionais e das expectativas individuais na satisfação no trabalho. Em princípio, quanto maior a discrepância entre as expectativas individuais e os resultados alcançados no trabalho, menos positiva será a avaliação/percepção dos atributos do trabalho e, por conseguinte, menos será a satisfação.

Os processos de interação social

Nesta perspetiva, podemos destacar duas teorias:

- A teoria da equidade;
- A teoria do processamento social da informação.

A teoria da equidade parece-nos mais interessante do ponto de vista das suas repercussões ao nível da motivação individual, pelo que a sua análise mais detalhada será deixada para outro tópico desta mesma Sessão.

A teoria do processamento social da informação suplica que as percepções que cada um tem do seu trabalho dependem em larga medida da informação que recebe dos outros.

Esta teoria releva a importância de dois fatores para o entendimento dos fenómenos organizacionais:

- A informação disponível;
- Os processos de influência social associados à recolha e tratamento da informação.

Neste âmbito, mais do que uma realidade objetiva, o trabalho executado por um indivíduo é uma construção mental por ele elaborado, sob influência das informações das outras pessoas em relação ao seu trabalho. Assim, a apreciação que os outros fazem da nossa função influencia significativamente a forma como avaliamos aquilo que fazemos, daí decorre que a satisfação no trabalho poderá ser influenciada pelas pistas subjetivas que recebemos dos outros sujeitos e da forma como eles definem e avaliam os atributos da nossa função.

Os modelos de estruturação de funções

A estruturação de funções será objeto de análise mais detalhada na sessão de estruturação, Análise e Qualificação da formação, neste ponto refere-se apenas o essencial, ou seja as características e o conteúdo do trabalho.

A teoria da estruturação de funções que mais interessa foi o modelo das características da função. Este modelo requer a existência de cinco características do trabalho: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o feedback, pois, contribuem para criar um sentimento de motivação e atitudes positivas face ao mesmo, entre as quais a satisfação. Acrescenta-se ainda que a relação entre as características da função e a satisfação dos indivíduos é mediatizada pelas necessidades de desenvolvimento dos sujeitos.

De acordo com este modelo, a intervenção ao nível das características da função terá tanto mais impacto sobre a satisfação quanto mais intensa for a necessidade de desenvolvimento dos indivíduos, isto é, quanto maior for para eles a importância atribuída à autonomia no trabalho, à necessidade de assumir responsabilidades.

Contributo deste modelo para o estudo da satisfação no trabalho

Este modelo permitiu obter algumas conclusões importantes para o estudo da satisfação no trabalho. Entre eles, parece ressaltar a importância das características da função, ou seja, no trabalho, as pessoas procuram realizar tarefas que contribuam para o seu crescimento psicológico, sendo que determinadas características das tarefas conduzem mais facilmente do que outras à satisfação das necessidades individuais.

2.17 Em busca da Produtividade e da Qualidade

A busca da produtividade significa a busca de melhores resultados, fazer mais e melhor. Em momentos de crise e de dificuldades, a maior produtividade pode representar a própria sobrevivência da empresa. Quase sempre, a produtividade constitui uma vantagem estratégica sobre empresas correntes. A produtividade é uma responsabilidade gerencial, o executivo assume o papel fundamental a busca da produtividade, pois ele é responsável por atingir resultados por intermédio das pessoas. O equilíbrio entre atingir resultados e fazê-lo por meio das pessoas permite uma produtividade estabilizada a longo prazo.

Para Chiavenato (2004) desenvolver um programa de produtividade de longo prazo torna-se necessário ancorá-lo em alguns aspetos importantes a saber:

- **Ação conjunta de toda a empresa e de cada pessoa:** o programa de produtividade deve envolver a organização como um todo e cada pessoa em particular. A busca da produtividade não deve ser preocupação de apenas um gerente ou de um departamento,

mas de toda a empresa e de cada pessoa individualmente. A ação conjunta de todas as pessoas e de todos os órgãos da empresa é essencial para a criação de um clima organizacional capaz de remover as resistências às mudanças e obter sinergia pela multiplicação dos esforços de todos os envolvidos, posto isto, o apoio irrestrito da alta administração é fundamental para a legitimação do programa e para a configuração corporativa e institucional.

• **Ambiente de ampla participação:** o programa de produtividade só é bem-sucedido em um ambiente participativo, pois, a administração deve assumir a maior parte da responsabilidade, mas todas as pessoas devem participar ativamente do programa e assumir o compromisso pessoal de leva-lo adiante, portanto, é indispensável:

1. Descentralizar a autoridade.
2. Tomar decisões no ponto mais próximo da ação.
3. Fazer consultas as pessoas envolvidas nas formulações de objetivos e metas a atingir.
4. Estimular a participação das pessoas no desenho dos cargos e das tarefas, bem como na própria formulação do programa da melhoria da produtividade.
5. Aproveitar as ideias e sugestões de todos os membros da equipa.

• **Clima de mútua confiança e de reciprocidade:** o programa de produtividade somente funciona em um clima de mútua confiança e de reciprocidade, isto é, o programa nunca pode ser orientado apenas para o aumento da lucratividade da empresa e para a redução do número de empregados envolvidos no trabalho e consequente redução dos custos operacionais da empresa. Não deve trazer vantagens ou benefícios somente para a empresa, o apoio das pessoas, bem como seu esforço e sua aplicação no programa, é

proporcional às vantagens oferecidas. O programa deve oferecer vantagens recíprocas para a empresa e para as pessoas. A produtividade depende, obviamente, dos recursos materiais como máquinas e equipamentos, instalações, métodos e processos, matérias primas, tecnologia, etc, e principalmente das competências das pessoas. Nesse aspeto, a capacitação (saber fazer as coisas) e a motivação (querer fazer as coisas) das pessoas valem mais. Talvez seja esse o aspeto mais importante em um programa de produtividade e que pode leva-lo ao sucesso ou ao fracasso. Se não houver reciprocidade dificilmente o aumento de produtividade se manterá estável.

• **Espírito de inovação e de criatividade:** o programa de produtividade funciona melhor em um ambiente de abertura e de criatividade. O aumento da produtividade depende quase sempre de soluções novas, da reavaliação da maneira de como as coisas sempre foram feitas, da criatividade e da inovação e da busca incessantes de melhores maneiras de fazer as coisas para obter maior eficiência. O espírito de criatividade e inovação é imprescindível para a busca de novas soluções, novos métodos e procedimentos, novos processos, novas abordagens etc.

• **Avaliação dos resultados por meio de indicadores legítimos:** o programa de produtividade deve ser avaliado e mensurado por indicadores numéricos. Os parâmetros para avaliar o aumento da produtividade devem ser aceites como legítimos e inquestionáveis por todas as pessoas. Cada pessoa costuma uma visão e percepção das coisas, daí a necessidade de construir os indicadores de modo participativo e consensual, para poder induzir as pessoas a uma atitude permanente de produtividade, permitindo um acompanhamento pelas análises e comparações constantes e frequentes.

• **Investimentos e incentivos:** o programa de produtividade exige investimentos e incentivos por parte da empresa. A convergência de todas as pessoas da empresa na busca do constante aumento da produtividade exige tempo e atenção do gerente, ações que requerem recursos e investimentos capazes de trazer retornos imediatos e mediatos. Exige treinamento, comunicação, liderança, motivação, avaliação e recompensas pelos resultados obtidos, requer paciência, tentativas, experimentação, ensaios e erros, exige mudança de mentalidade, de métodos, de hábitos e costumes, requer assumir riscos e, sobretudo, expor-se a situações desconhecidas e novas que possam resultar em sucesso ou fracasso.

• **Produtividade e eficiência:** eficiência esta ligada à atividade ou seja quantas unidades de produto conseguimos fabricar por unidade de recurso aplicado. Por exemplo, a produtividade da mão-de-obra podia ser aumentada se em vez de 100 unidades fabricadas em uma hora passássemos para 120 unidades no mesmo período de tempo. A produtividade esta fortemente ligada à eficiência, ou seja, todo o programa de produtividade deve encerrar seriamente o aumento da eficiência como passo fundamental.

• **Produtividade e eficácia:** verificamos também que a eficácia esta ligada não a atividade, mas aos resultados alcançados. Por exemplo, a produtividade da mão-de-obra podia ser reduzida caso as 100 unidades fabricadas em uma hora passassem para 80 unidades no mesmo tempo é uma redução de eficácia. Porém, se os preços de venda fossem elevados em 25%, teríamos melhores resultados financeiros, apesar de uma eficiência menor. A eficácia deve ser considerada em todo o programa de produtividade, todavia, se a eficiência é a relação entre a produção e os recursos aplicados e a eficácia é a relação entre a produção e os resultados alcançados, o programa de produtividade deve utilizar um conceito mais abrangente o da efetividade que constitui o somatório da

eficiência e da eficácia. A efetividade relaciona os recursos inicialmente aplicados com os resultados finalmente alcançados.

• **Produtividade gerencial:** uma empresa não consegue ser melhor que a pessoa que a dirige. O programa de produtividade não deve ser iniciado por baixo, mas pelos níveis mais altos, pelo cérebro e não pelos pés. Existem empresas com uma enorme cabeça e com um corpo pequeno, com uma gerência inchada e burocratizada. A produtividade gerencial precisa ser compatível com as exigências do contexto em que a empresa esta inserida. Qualquer gerente medíocre pode fazer reduções e economias em períodos de crise e dificuldades mandando cortar a folha de pagamento e reduzindo custos de mão-de-obra. Mas são poucos os gerentes que conseguem realocar e potencializar essa mão-de-obra para produzir novos produtos ou serviços, aproveitando oportunidades de mercado e criando condições para novos ganhos de produtividade. Esse é o desafio: agilidade, criatividade e flexibilidade para o alcance de uma produtividade estabilizado a longo prazo.

2.18 Fatores que influenciam o processo de Avaliação de Desempenho nas organizações

Introdução

Toda organização necessita ser avaliada através de um sistema de avaliação de desempenho para poder, através de um processo de retroalimentação, rever suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência à entropia e melhorando suas práticas.

Posto isto, a avaliação do desempenho, como qualquer outro instrumento da gestão, é condicionado por alguns fatores tais como:

- A motivação;
- A liderança;
- A cultura de uma empresa.

A motivação

Chiavenato (2006) defende que para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento da motivação humana. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado como diferentes sentidos. No entanto motivação é a força que inicia um comportamento e o orienta para uma finalidade cujo resultado proporciona uma resposta satisfatória a uma necessidade.

Ciclo motivacional

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade, uma vez que, a necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento, toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio, se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente.

Segundo Chiavenato (2006) a medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição, os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades, uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.

Contudo, nem sempre a necessidade no ciclo motivacional pode ser satisfeita, pois, ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada. No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação, não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insónia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.)

Outras vezes a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada, isso se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

A Hierarquia das necessidades segundo Maslow

De acordo com Chiavenato (2006) as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, ou seja, a sua motivação para agir e se comportar origina das forças que existem dentro dele.

Segundo Chiavenato apud Maslow (2006), as necessidades humanas estão organizadas numa pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes chamadas necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas chamadas necessidades secundárias.

1. Necessidades fisiológicas: representam o nível mais baixo das necessidades humanas, isto é, são necessidades inatas, como necessidades de alimentação (fome, sede), sono e repouso, abrigo (contra o frio e o calor) ou desejo sexual (reprodução da espécie). São denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e

reiterada, a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. O início da vida humana é uma contínua e constante busca da satisfação dessas necessidades elementares, mas inadiáveis. Elas monopolizam o comportamento do recém-nascido e predominam no adulto sobre as demais necessidades, enquanto não for alcançada sua satisfação. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para sua satisfação;

2. Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas, em que levam a pessoa a preservar-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, isto é, a busca da preservação contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades, elas surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas e também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência humana, visto que tem uma grande importância na vida organizacional, as pessoas têm uma relação de dependência com a organização e é onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes podem causar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto sua permanência no trabalho.

3. Necessidades sociais: são estas as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas em que enquadra as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e de amor, isto é, surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. E quando as necessidades sociais não se encontram satisfeitas, a pessoa se torna resistente, oposta e hostil com relação às pessoas que a cercam. Com a falta de adaptação social e à solidão essas necessidades tornam-se frustrantes.

4. Necessidades de estima: estão relacionadas com a maneira que a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima, envolvem também a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, *status*, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades transmite sentimentos de autoconfiança, poder, capacidade e utilidade, sua frustração pode produzir sentimentos fraqueza, inferioridade, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividade compensatória.

5. Necessidade de auto-realização: são estas as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia, levam a pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo da sua vida inteira. Essa tendência expressa-se por meio do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa e que têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizade, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização só podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e que não são observáveis nem controláveis por outros. Além disso, as demais necessidades, enquanto satisfeitas, não motivam o comportamento, mas a necessidade de auto-realização pode ser insaciável, no sentido de que quanto mais a pessoa obtém retornos que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ainda a pessoa

desejara satisfaze-la, não importa o quanto satisfeito a pessoa estiver, pois ela quererá sempre mais.

A teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo Chiavenato (2006) enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg fundamenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Segundo Chiavento *apud* Herzberg (2006), a motivação depende de dois fatores entre os quais, destacam-se:

a) **Fatores higiênicos:** Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Esses fatores correspondem à perspectiva ambiental e constituem fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter a motivação dos empregados, mas, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidades de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais a seu equilíbrio e quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Uma vez que são precários, provocam a insatisfação e isso dá-se o nome de fatores insatisfacientes e envolvem: Condições de trabalho e

conforto, Políticas da organização e administração, Relação com o supervisor, Competência técnica do supervisor, Salário e remuneração, Segurança no cargo, Relações com colegas.

b) Fatores motivacionais: Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio de exercício das tarefas e atividade que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação e quando são precários provocam ausência de satisfação. Por essa razão são chamados fatores satisfacientes. Eles constituem o próprio conteúdo de cargo e incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Oportunidade de promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical).

Chiavento *apud* Herzberg (2006), conclui que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

Segundo Chiavent *apud* Herzberg (2006), para introduzir maior motivação no trabalho ele propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar os objetivos, responsabilidades e o desafio das tarefas do cargo

A Liderança

O grande desafio da gestão efetiva é conduzir a organização em direção aos objetivos previamente definidos. O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e tecnologia disponíveis.

Segundo Sebastião Teixeira (2005), a liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da repercussão dos objetivos do grupo.

A liderança no contexto organizacional pode ser definida como o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo. A liderança é mais do que uma boa gestão do estado das coisas, ela implica igualmente a capacidade de motivar os colaboradores para aceitarem e procurarem novos desafios, para estabelecerem para si próprios padrões elevados de desempenho, para se mostrarem em constante aprendizagem e utilizarem as suas potencialidades para procurar soluções inovadoras para os problemas.

De um modo geral, pode-se dizer que a gestão tem uma abrangência maior do que a liderança, uma vez que engloba para além de aspetos comportamentais, outros que não têm que ver diretamente com o comportamento das pessoas.

Sebastião Teixeira (2005) defende que existe quatro estilos de liderança:

Autocrático

Um líder autocrático é aquele que comunica aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problema. É típico daquele que está de acordo com a teoria X de McGregor e que, portanto, acredita que as pessoas, de um modo geral, não têm ambições, evitam o trabalho e têm de ser coagidas. Este tipo de líder observa-se sobretudo, e algumas vezes com sucesso, quando se trata de tarefas simples, altamente repetitiva, e as relações com os subordinados se processam em períodos curtos.

Participativo

O líder participativo é o que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre a última palavra.

Democrático

O líder democrático é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que a isso devem os altos índices de produtividade que alcançam.

Laissez-faire

No estilo de liderança *laissez-faire*, o líder, como não está envolvido no trabalho de grupo, deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, a não ser em casos excepcionais em que os membros de grupos são especialistas, bem motivados, como poderá acontecer com alguns departamentos de cientistas.

A cultura da empresa

Chiavenato (2006) defende que cada organização tem a sua cultura organizacional, mas para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura, ou seja, fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura.

Única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.

Cada organização é um sistema complexo humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado, a cultura organizacional influencia o clima existente na organização.

A cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

A cultura organizacional apresenta seis características:

1. Regularidade nos comportamentos observados: as interações entre os participantes caracterizam-se por uma linguagem comum, terminológicas próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.
2. Normas: são padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas.

3. Valores dominantes: são os principais valores que a organização defende e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência.
4. Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
5. Regras: são guias estabelecidas e relacionados com o comportamento na organização.
6. Clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os outros, clientes, fornecedores, etc.

Clima organizacional

Segundo Chiavenato (2006) clima organizacional apresenta como um importante aspecto do relacionamento entre as pessoas e organizações. As pessoas empregam-se continuamente no processo de ajustamento, a uma variedade de situações de modo a satisfazer as suas necessidades e manter o equilíbrio individual. Esse ajustamento não se limita a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança esta chamada necessidade vegetativa, mas também envolve a satisfação das necessidades sociais de estima e de auto-realização essa chamadas necessidades superiores. A satisfação das necessidades torna-se importante compreender a natureza do ajustamento ou desajustamento das pessoas, pois, ela depende muito de outras pessoas, especialmente daqueles que ocupam posições de autoridades. O ajustamento varia de uma pessoa para outra e, no mesmo indivíduo, varia de um momento para outro, isso porque, o ajustamento é tal como qualquer outra característica de personalidade. Essa variação pode ser entendida como um contínuo que

vai desde um precário ajustamento em um extremo ate um excelente ajustamento no outro extremo.

III – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA – ENAPOR, SA

3.1 Apresentação da Empresa

A Enapor – SA, Empresa Nacional de Administração dos Portos é uma sociedade anónima de capitais públicos, constituída por um único acionista que é o estado de Cabo Verde. Fundada em 1 de Setembro de 1982, resultou da extinção da JAPA – Junta Autónoma dos Portos. Tem a sua sede na cidade do Mindelo, São Vicente, mais precisamente no Porto Grande. É uma empresa de prestação de serviços na área de administração portuária e é responsável pela administração dos portos de Cabo Verde.

3.2 Missão

Segundo Chiavenato (2006), missão é o papel da organização dentro da sociedade em que esta envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização está definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer um simples produto ou serviço. A missão constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização.

A empresa tem como missão criar um contexto de negócio portuário saudável, competitivo, diversificado e sempre crescente, num quadro de parcerias e cooperação, com compromisso assumido por todos os trabalhadores da empresa, de construir infra-estruturas adequadas, apetrechar-se com super-estruturas necessárias e adotar as novas tecnologias para servir, num nível de excelência, todos os clientes portuários. Atender ao ambiente envolvente e ao bem-estar das populações. Preparar, hoje, o desenvolvimento futuro do negócio portuário em Cabo Verde.

3.3 Visão

Segundo Chiavenato (2004) visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro.

Ser uma referência que visa a satisfação dos clientes, colocando-os em primeiro lugar.

3.4 Objetivos Estratégicos

Segundo Chiavenato (2004) Objetivos Estratégicos são os objetivos globais e amplos da organização e definidos no longo prazo. Promovem o reforço das competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso do negócio. A sua caracterização tem um grande impacto no desempenho da organização, pelo que devem ser monitorizados com especial atenção.

Prestar um serviço portuário de passagem de mercadorias e passageiros em condições de segurança qualidade, promovendo ao mesmo tempo uma viva interação entre os portos e as comunidades, ao menor custo.

Na ótica nacional, a empresa aposta sempre na expansão e melhoria de qualidade dos seus serviços para dar vazão ao aumento natural da qualidade de tráfego e diversificar os serviços portuários com vista a melhor servir os utentes e aumentar o seu volume de negócios.

A nível internacional, a empresa preparará e especializará gradualmente um porto para a internacionalização do sistema portuário cabo-verdiano nos setores de transbordo de contentores, turismo de cruzeiro e transbordo de pescado.

3.5 Caracterização do Porto Grande

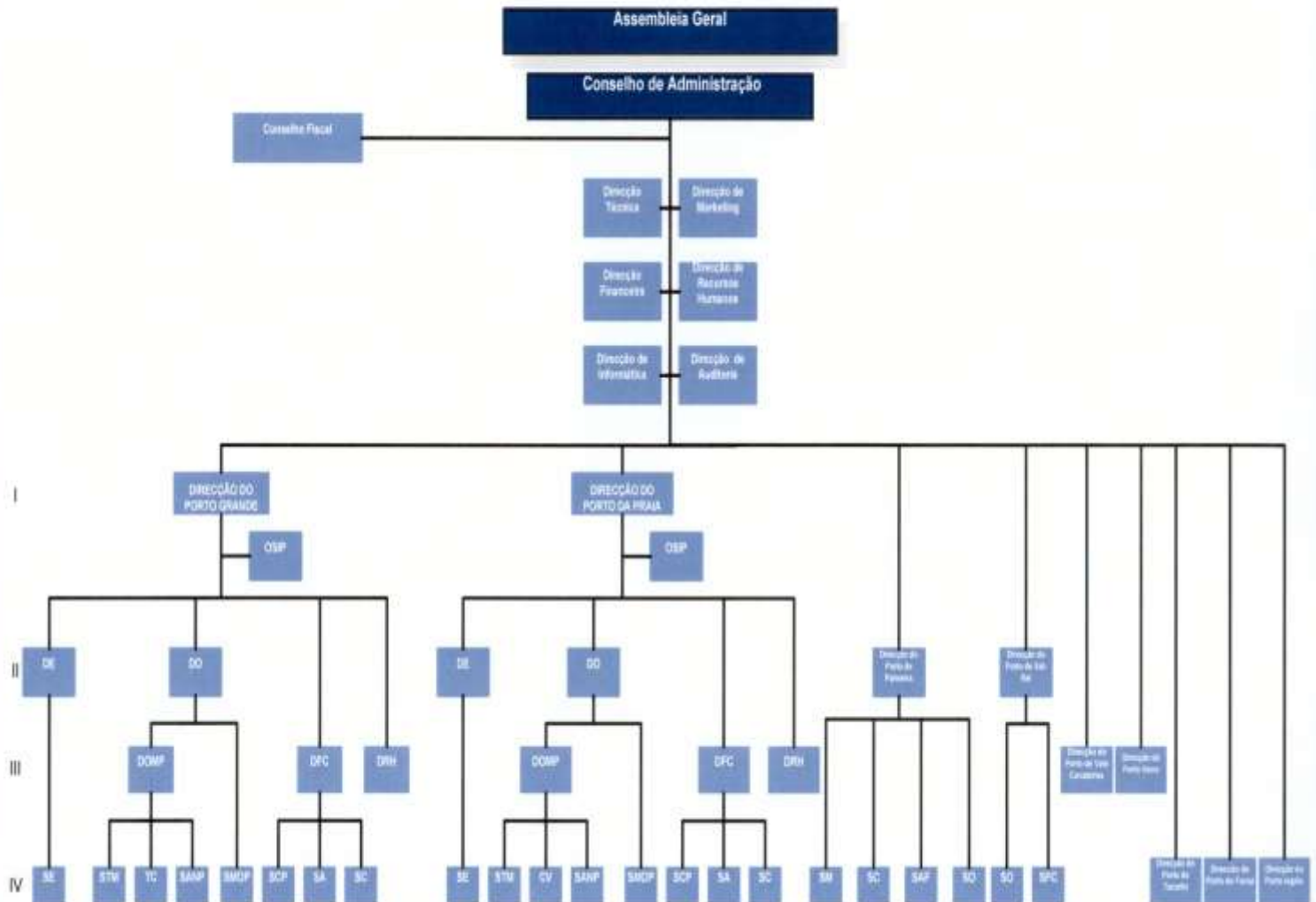
Porto Grande fica localizado à entrada da ilha de São Vicente, numa bacia semicircular com dois quilómetros de raio, naturalmente protegida das fortes correntes marítimas. As suas águas calmas e transparentes atingem profundidades entre 10 e os 30 metros. Pelas suas características físicas e naturais, o Porto Grande oferece excelentes condições de entrada e abrigo a qualquer tipo de embarcação.

Foi construído em 1962. O Porto Grande possui as maiores e melhores infraestruturas portuárias existentes em Cabo Verde. É constituído por três molhes em forma de “F”, unidos pelo cais de acesso, com profundidades que variam entre os 3,5 e 12 metros.

Possui um cais de pesca com 240 metros de comprimento, um terraplino de 3 hectares, cinco armazéns de mercadorias cobertos, totalizando 7000 metros quadrados e uma área descoberta de 50.704 metros quadrados.

3.6 Organograma

ESTRUTURA ORGÂNICA DA
ENAPOR,S.A.



OSP - ORÇÃO DE SEGURANÇA DAS INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS
 DE - DIREÇÃO DE ENGENHARIA
 DO - DIREÇÃO DE OPERAÇÕES
 DOPM - DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES MARÍTIMO PORTUÁRIAS
 DEP - DEPARTAMENTO FINANCEIRO E COMERCIAL
 DERH - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 DTH - SERVIÇO DE TRÁFEGO DE MERCADORIAS
 TR - TERMINAL DE CABOTAGEM
 SIOC - SERVIÇO DE MÃO-DE-OBRA PORTUÁRIA
 SCP - SERVIÇO DE CONTABILIDADE E PATRIMÔNIO
 SANP - SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA A NAVIOS E PILOTAGEM
 SA - SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO
 CV - CARGO VILLAGE
 SM - SERVIÇO DE MANUTENÇÃO
 SC - SERVIÇO COMERCIAL
 SAF - SERVIÇO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO
 SO - SERVIÇO DE OPERAÇÕES
 SFC - SERVIÇO FINANCEIRO E COMERCIAL
 SE - SERVIÇO EQUIPAMENTO

3.6.1 Departamento de recursos humanos

Compete ao Departamento de Recursos Humanos:

- Aplicar corretamente as políticas administrativas e de recursos humanos definidas superiormente a nível central;
- Elaborar e submeter propostas de recrutamento e mobilidade;
- Acompanhar a evolução profissional dos trabalhadores e elaborar planos de reconversão e reclassificação para novos postos de trabalhos sempre que para tal se justifique;
- Cumprir com as disposições do Plano de Cargos, Carreira e Salários;
- Colaborar na elaboração de planos de gestão previsional de recursos humanos que tenham em conta;
 - A utilização ótima dos atuais recursos humanos;
 - A previsão cuidadosa das futuras necessidades em recursos humanos e compatibilização das aspirações dos indivíduos e grupos;
 - A identificação das futuras áreas crítica e as acções que se mostram necessárias realizar em termos de recrutamento, seleção, mobilidade interna (transferências e progressões), formação e reconversão;
- Fazer o levantamento das necessidades de formação em todas as estruturas do porto;
- Conceber e submeter à consideração superior planos de formação anuais e/ou plurianuais para o Porto;
- Organizar a avaliação do desempenho anual e acompanhar os respetivos resultados;

3.7 Avaliação de Desempenho da ENAPOR, S.A.

O sistema de Avaliação de Desempenho foi instituído na empresa a partir de julho de 2002, pois observaram que com esse sistema teriam importantes e imediatas aplicações dentro da própria Gestão de Recursos Humanos. A ENAPOR, S. A. Assim, com este recurso, poderiam rever a atitude do funcionário e seu comportamento perante o trabalho, permitir aos dirigentes e chefia uma avaliação correcta dos trabalhadores, servindo como indicador para eventuais promoções e rotação de pessoal, detecção de algumas necessidades de formação, determinação do grau de ajustamento entre as exigências da função ao perfil do indivíduo.

Também, o sistema estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador e melhora o clima organizacional através do planeamento das responsabilidades e contribuições de cada um para objectivos comuns da empresa, tornando-a mais eficiente.

3.8 Objetivos da Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação pretende dar ao trabalhador a oportunidade de:

- a) Rever sua atitude e seu comportamento perante o trabalho
- b) Permitir aos dirigentes e chefia uma avaliação correta dos trabalhadores, servindo como indicador para eventuais promoções e rotação de pessoal, detecção de algumas necessidades de formação, determinação do grau de ajustamento entre as exigências da função ao perfil do indivíduo.
- c) Estimular o desenvolvimento profissional do trabalhador
- d) Melhorar o clima organizacional através do planeamento das responsabilidades e contribuições de cada um para objetivos comuns.

3.9 Métodos de avaliação de desempenho utilizado pela ENAPOR.

De acordo com as respostas obtidas, nas entrevistas, constatou-se que a ENAPOR utiliza dois métodos de avaliação de desempenho: a auto-avaliação e a avaliação contínua. A auto-avaliação é um método dirigido apenas para os dirigentes e chefias por meio do qual é solicitado a fazer análise do seu próprio desempenho, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou da tarefa. A avaliação contínua é tida como um processo de avaliação constante, sendo registada numa caderneta pelo chefe directo que atribui a cada trabalhador uma nota semestral conversível em nota média mensal e também em média semestral. O responsável máximo da estrutura depois de ouvido o chefe directo, complementa a nota final de semestre.

3.10 O Processo da Avaliação de Desempenho

Para a avaliação de desempenho dos funcionários da ENAPOR são utilizados duas fichas, uma para a autoavaliação dos dirigentes e chefias e outra para avaliação dos outros colaboradores.

A autoavaliação traduz-se na análise dos seguintes fatores:

- **Liderança** – discrimina a capacidade do responsável em influenciar e de conduzir os seus colaboradores para cumprimento dos objetivos comuns e da empresa, no âmbito da sua estrutura;
- **Volume do trabalho** – avalia a produção do trabalho ou a quantidade de serviços feitos de acordo com a natureza e com as condições de serviço;

- **Qualidade do trabalho** – avalia a exatidão, a frequência e erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do responsável e não toma em consideração o volume de serviço efetuado;
- **Segurança no trabalho** - avalia a capacidade do responsável em relação as questões de segurança no trabalho na estrutura sob a sua coordenação;
- **Organização e método** – avaliam a capacidade organizacional e metodológica do responsável durante a execução de uma tarefa;
- **Responsabilidade** - avalia a maneira como o responsável se dedica ao trabalho e executa os programas e plano de atividade dentro dos prazos estipulados e/ou determinados. Considera quanta fiscalização é necessária para conseguir os resultados desejados;
- **Autonomia/Iniciativa** – toma em consideração o bom senso das decisões do responsável na ausência de instruções detalhadas e sua capacidade no inovar no desempenho das suas tarefas;
- **Atitude disciplinar** - avalia a atitude do responsável perante a relação laboral que mantém com o empregador. Discrimina o grau do cumprimento dos seus deveres, lealdade e sigilo profissionais;
- **Relacionamento interpessoal** – avalia a atitude, postura e o empenho profissional do responsável em manter uma boa relação com os superiores hierárquicos, colegas e subordinados e bem assim com os clientes durante o ato de atendimento personalizado ou por contacto telefónico;
- **Rigor na gestão orçamental** – avalia empenho do trabalhador no sentido de contribuir para redução de custos e empresa bem como a sua preocupação com ganhos.

Na avaliação contínua fazem uma avaliação quantitativa e uma avaliação qualitativa através do método de pesquisa de campo com o intuito de minimizar o carácter subjetivo da avaliação de desempenho e permitir a chefia a elaboração de um relatório completo sobre o desempenho dos seus colaboradores.

Avaliação Quantitativa

Na avaliação quantitativa, a caderneta auxiliar de avaliação de desempenho integra doze fatores que permitam as chefias discriminar com alguma profundidade, as potencialidades de cada colaborador:

- Assiduidade – que discrimina a taxa de presença diária do trabalhador no seu posto de trabalho;
- Pontualidade – Determina a taxa de entrada a horas no seu posto de trabalho;
- Quantidade de tarefas – Avalia a quantidade de trabalho feito;
- Qualidade de trabalho – avalia a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço de empregado e não toma em consideração o volume de serviço efetuado;
- Conservação de materiais e equipamentos – avalia a racionalidade do trabalhador em relação aos equipamentos colocados á sua disposição;
- Organização e método – avaliam a capacidade organizacional e metodológica do trabalhador durante a execução de uma tarefa;
- Cumprimento de prazos – Avalia se o trabalhador tem o hábito cumprir os prazos estipulados para a realização de uma determinada tarefa;

- Criatividade e Iniciativa – Toma em consideração o bom senso das decisões do trabalhador na ausência de instruções detalhadas e sua capacidade de inovar do desempenho das suas tarefas;
- Relacionamento Interpessoal – avalia o grau da relação interpessoal que o trabalhador mantém com os superiores hierárquicos e colegas;
- Lealdade – avalia a atitude do trabalhador perante a relação laboral que mantém com o empregador. Discrimina o grau do cumprimento dos seus deveres e seu sigilo profissional;
- Facilidade de Aprendizagem – avalia a capacidade e facilidade que o trabalhador tem de assimilar novos conhecimentos;
- Atendimento a colegas e clientes – Avalia se o trabalhador presta um bom serviço aos clientes.

A pontuação mínima da caderneta é (60) sessenta e a máxima é (240) duzentos e quarenta. A pontuação individual do chefe direto na avaliação do trabalhador varia de 5 a 13, e o responsável máximo da estrutura (Departamentos e/ou Direção e/ou Delegações) em complemento com o chefe direto, atribui uma pontuação semestral de 1 a 7 para completar a pontuação final do trabalhador.

No primeiro momento o chefe direto atribui pontuações semanais, pontuação média mensal e pontuação média semestral.

A pontuação final é em percentagem e obtém-se pela soma das pontuações médias de chefe direto, a pontuação do responsável da estrutura em concertação com o chefe direto.

Avaliação qualitativa

O sistema de avaliação qualitativa é mencionada em texto numa folha própria, anexa a avaliação quantitativa, sendo um complemento a título informativo do desempenho do colaborador sobre quatro parâmetros: análise inicial, análise comportamental, planeamento e acompanhamento. Na ficha de avaliação qualitativa são feitas perguntas abertas e fechadas.

Na análise inicial analisam para cada trabalhador se o seu desempenho foi satisfatório enumerando por ordem de prioridades os fatores que podem ter influenciado tal desempenho, se o colaborador foi responsabilizado por alguma falha no desempenho, e também avaliam a sua eficiência.

Na análise comportamental é analisada a atitude do colaborador face ao seu trabalho provocado por razões emocionais.

No planeamento o chefe descreve o plano que tem para o seu colaborador no futuro, se precisa de formação, etc.

E quanto ao acompanhamento avaliam o desempenho do colaborador se foi normal acima da média ou abaixo da média, justificando o porque e demonstrando se é o desempenho característico do colaborador.

Com essas informações visa confirmar ou enaltecer os progressos constatados sobre os critérios que estiveram na base da escolha do avaliado para o exercício do cargo.

A modalidade da classificação da avaliação quantitativa é apresentada da seguinte forma:

Classificação Quantitativa		Classificação Qualitativa
Pontuação	Percentagem	
[60 a 118]	25% a 49%	Desempenho Sofrível
[119 a 154]	50% a 64%	Desempenho Suficiente
[155 a 202]	65% a 84%	Desempenho Bom
[203 a 240]	85% a 100%	Desempenho Excecional

3.11 Periodicidade da Avaliação de Desempenho

Para efeitos da avaliação - tendo em conta as implicações da mesma, também na atribuição do “Prémio de Produtividade” – convencionou-se que o ano de trabalho decorre de Dezembro do ano anterior a Novembro do ano em curso.

A avaliação deverá ser contínua, consolidada de seis em seis meses, sendo a primeira em Junho - para o período compreendido entre Dezembro anterior e Maio do ano em curso e a segunda, em Dezembro - para os meses de Junho a Novembro.

Nos dois primeiros dias úteis do 1º mês do semestre da avaliação, o responsável envolvido no processo de avaliação receberá, diretamente da estrutura de Recursos Humanos da administração, direção ou delegação a que está afecto a caderneta para que proceda a sua avaliação contínua e devolvê-la ao responsável da estrutura no final do semestre.

O responsável por sua vez disporá de seis dias úteis para em concertação com o Chefe Direto atribuir a pontuação complementar da avaliação, apoiando nas percepções que tem do colaborador, depois remeterá as fichas ao Administrador da estrutura para

confirmação, seguidamente para a estrutura de Recursos Humanos a que o trabalhador está afeto.

Para efeitos de esclarecimentos, objetividade e tendo em conta sistema de avaliação vigente entende-se que o chefe direto é o responsável que coordena, superintende os trabalhos da estrutura a que o avaliado esteja afeto.

3.12 Responsabilidade para com o Processo de Avaliação de Desempenho

Departamento dos Recursos Humanos

Ao Gabinete de Desenvolvimento dos Recursos Humanos compete-lhe coordenar, acompanhar e controlar o processo de avaliação de desempenho, assegurando o funcionamento geral do sistema, através das ações seguintes:

- a) Disponibilizar o regulamento e demais informações às comissões de avaliação e a todos os responsáveis;
- b) Explicar o processo aos responsáveis;
- c) Receber e sistematizar os processos de avaliação concluídos em cada estrutura;
- d) Analisar as avaliações recebidas, assegurando o cumprimento dos objetivos globais, o preenchimento completo das fichas e verificar a coerência das informações;
- e) Preparar informações para os subsistemas de formação, movimentação, recrutamento interno, caso houver necessidade, de gestão de incentivos salariais e demais informações relativas ao pessoal;

f) Avaliar o resultado global do processo e promover modificações e/ou reajustes ao regulamento que demonstrarem pertinentes para a melhoria do processo subsequente.

Avaliado

Participar consciente e ativamente do processo através das ações seguintes:

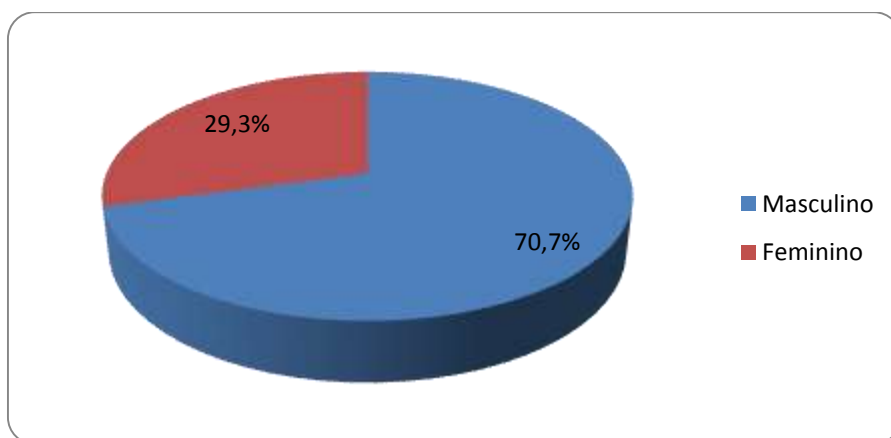
- a) Preparar-se para a entrevista de avaliação, fazendo auto-análise das suas atitudes e comportamentos perante o trabalho;
- b) Discutir com o chefe direto e os responsáveis de topo intervenientes no processo da avaliação, as vias de melhorar os pontos fracos detetados;
- c) Tomar conhecimento e aceitar o resultado final da avaliação.

3.13 Análise dos Resultados

Tabela I - Género

	Quantidade	Percentagem
Masculino	58	70,7
Feminino	24	29,3
Total	82	100,0

Gráfico I - Género



De acordo com os questionários respondidos, percebe-se que através dos resultados obtidos, há um maior índice de trabalhadores do género masculino que corresponde a 70,7% do total da amostra, já do género feminino ocupa uma percentagem de 29,3%.

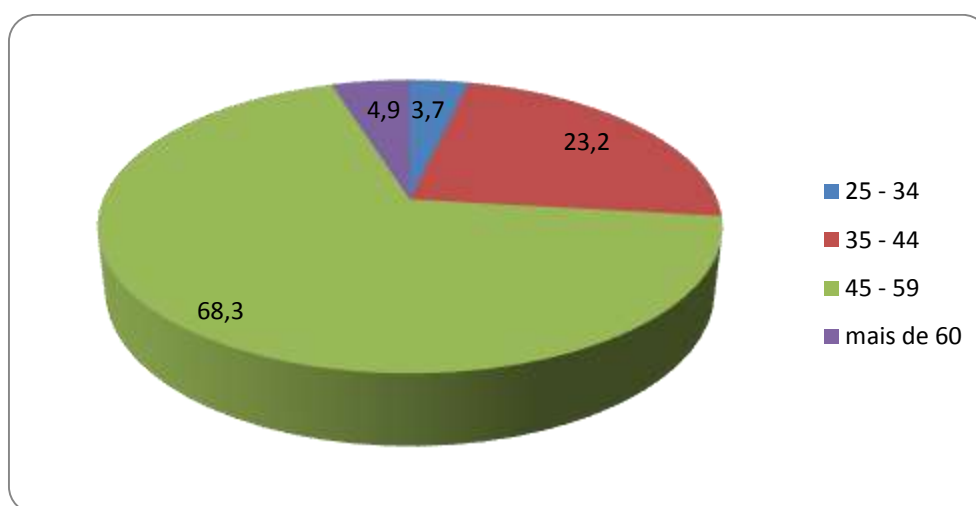
Dos dados estatísticos consultados na empresa certificou-se que Porto Grande emprega um maior número de indivíduos do género masculino do que do género feminino.

Esta diferença de empregabilidade em relação ao género explica-se pela natureza do trabalho prestado pelo Porto Grande, ou seja, é um tipo de trabalho ainda muito ligado ao sexo masculino.

Tabela II - Idade

	Quantidade	Percentagem
25 - 34	3	3,7
35 - 44	19	23,2
45 - 59	56	68,3
Mais de 60	4	4,9
Total	82	100,0

Gráfico II - Idade



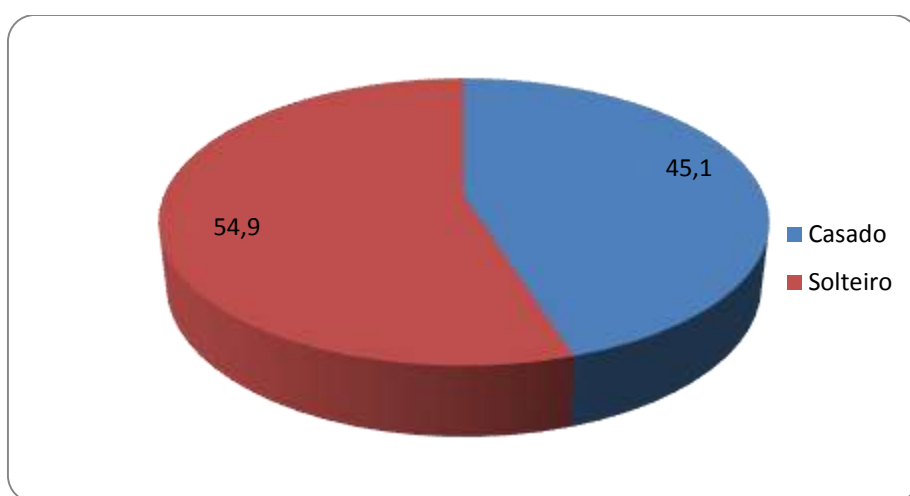
Com base no gráfico, percebe-se no gráfico que a maior parte dos trabalhadores, ou seja 68,3% têm entre 45 e 59 anos, 23,2% têm entre 35 e 44 anos, 4,9% têm mais de 60 anos e 3,7% têm entre 25 e 34 anos.

A média de idade da população do Porto Grande encontra-se na faixa etária entre os 44 a 59 anos, que corresponde, uma população que já não é muito jovem. Isso permita-nos observar que o quadro do pessoal do Porto Grande assenta parte dos seus fundamentos na longa experiência dos seus profissionais.

Tabela III - Estado Civil

	Quantidade	Percentagem
Casado	37	45,1
Solteiro	45	54,9
Total	82	100,0

Gráfico III - Estado Civil

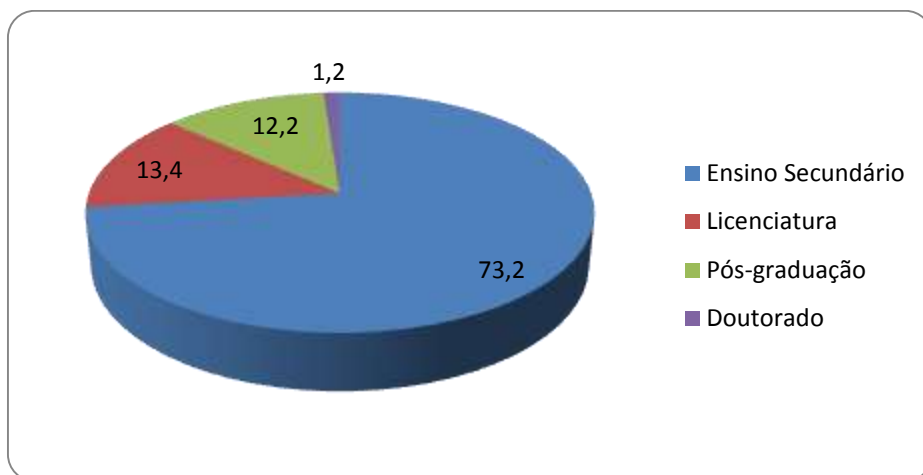


No gráfico 3, analisa-se o estado civil dos trabalhadores. Observe-se que 54,9% dos trabalhadores da amostra são solteiros e 45,1% são casados.

Tabela IV - Nível Escolaridade

	Quantidade	Percentagem
Ensino Secundário	60	73,2
Licenciatura	11	13,4
Pós-graduação	10	12,2
Doutorado	1	1,2
Total	82	100,0

Gráfico IV - Nível Escolaridade



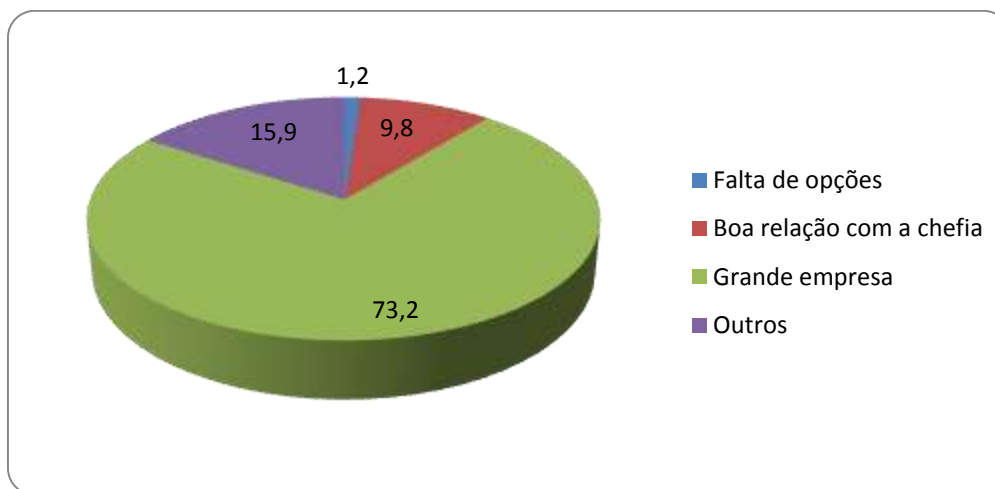
Dos 82 questionários inqueridos, pode constatar que, na ENAPOR, a maioria dos funcionários não possui licenciatura, sendo que 73,2% com ensino secundário e 13,4% com licenciatura. Cerca de 12,2% têm Pós-graduação e 1,2% possuem o doutorado.

Com base nos resultados, pode-se dizer que a referida empresa possui uma boa percentagem de funcionários capacitados, o que beneficia um bom desenvolvimento da empresa. Uma vez que é fundamental ter competências para que a organização se desenvolva cada vez mais.

Tabela V - Por que razões, você trabalha na empresa

	Quantidade	Percentagem
Falta de opções	1	1,2
Boa relação com a chefia	8	9,8
Grande empresa	60	73,2
Outros	13	15,9
Total	82	100,0

Gráfico V - Por que razões, você trabalha na empresa



No que se refere as razões pela qual trabalha na empresa, com o gráfico acima representado verifica-se que a maioria dos inquiridos com 73,2% responderam que trabalham na empresa por ser uma grande empresa, seguido outros com 15,9%, 9,8% respondeu por ter uma boa relação com a chefia e por ultimo somente 1,2% trabalha na empresa por falta de opção.

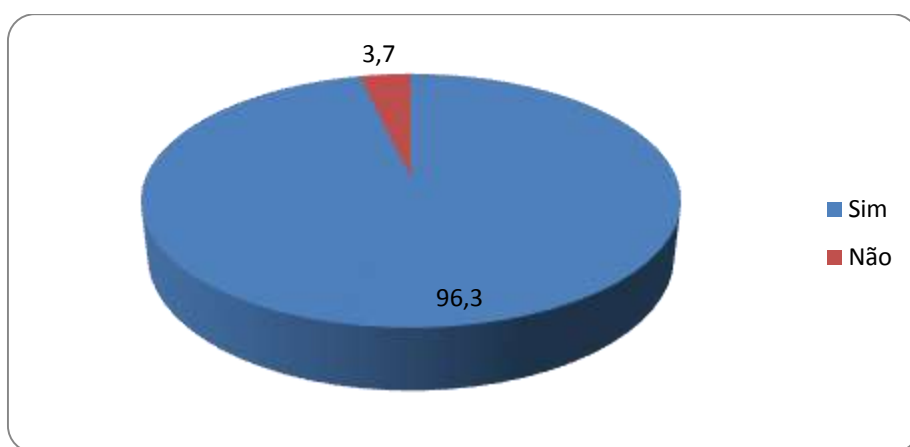
Ainda sobre a questão da falta de opção, mesmo sendo em pequena percentagem, não representa um resultado positivo para a empresa, visto que pode prejudicar a sua imagem.

A análise deste gráfico foca-nos também num aspeto importante que é estabilidade no emprego. Logo pode constatar que a rotatividade abrange um nível muito baixo, a que corresponde afirmar que quanto maior é a estabilidade, maior é o tempo de permanência no emprego e, conseqüentemente, menor é a rotatividade dos funcionários, o que significa um resultado muito positivo para a organização.

Tabela VI - Gosta do que faz

	Quantidade	Percentagem
Sim	79	96,3
Não	3	3,7
Total	82	100,0

Gráfico VI - Gosta do que faz



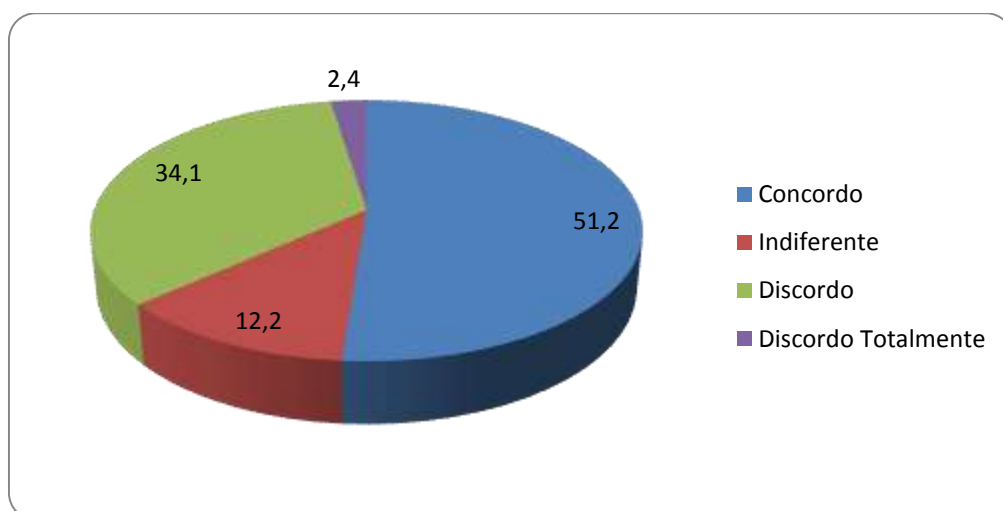
Como se pode visualizar no gráfico, 96,3% dos funcionários gostam do que fazem, o que implica dizer que sentem realizados profissionalmente e cerca de 3,7% não gostam do que fazem.

Ainda podemos resaltar que este gráfico confirma os resultados obtidos no gráfico por que razões você trabalha na empresa.

Tabela VII - O instrumento da avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório

	Quantidade	Percentagem
Concordo	42	51,2
Indiferente	10	12,2
Discordo	28	34,1
Discordo Totalmente	2	2,4
Total	82	100,0

Gráfico VII - O instrumento da avaliação de desempenho existente na empresa é satisfatório



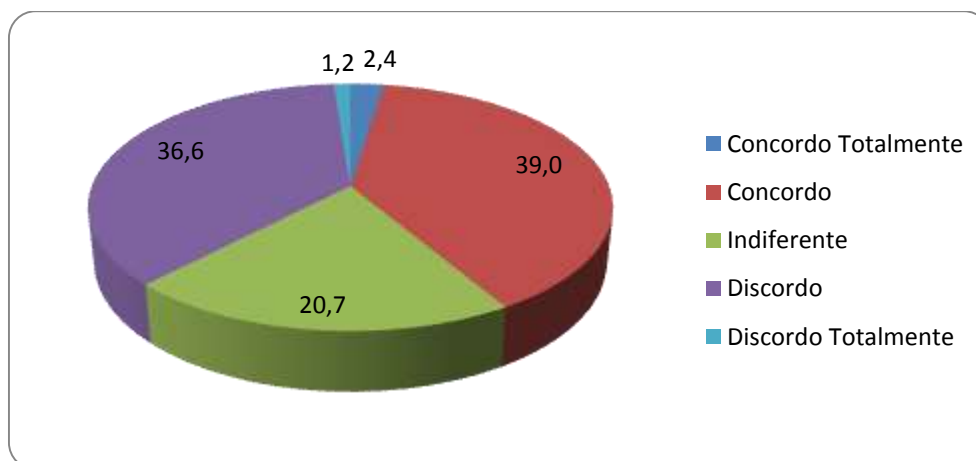
No que diz respeito aos dados estatísticos sobre o Instrumento da Avaliação de Desempenho, verifica-se que a maioria considera que a Avaliação de Desempenho na empresa é satisfatório com 51,2%, 34,1% discorda, 12,2% sentem-se indiferentes e 2,4% discordam totalmente.

Com este resultado vê-se que a maioria dos funcionários tem conhecimento do sistema de avaliação de desempenho existente na empresa e estão satisfeitos com o mesmo.

Tabela VIII - O modelo utilizado motiva o desempenho das suas atividades

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	2	2,4
Concordo	32	39,0
Indiferente	17	20,7
Discordo	30	36,6
Discordo Totalmente	1	1,2
Total	82	100,0

Gráfico VIII - O modelo utilizado motiva o desempenho das suas atividades



De acordo com os dados estatísticos podemos constatar que 39,0% dos inquiridos afirmam sentir motivados com o modelo utilizado pela empresa, os que concordaram totalmente estão representados por uma percentagem de 2,4%. No entanto 36,6% discordam, ou seja, não sentem nenhuma motivação no desempenho das suas tarefas, 20,7% sente-se indiferente e com 1,2% discorda totalmente.

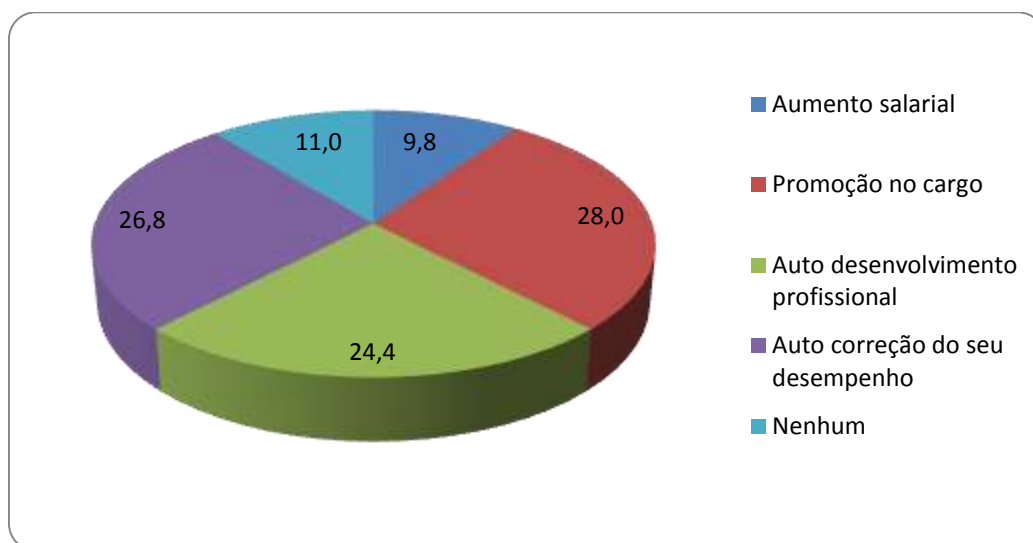
Pode-se constatar que existe uma relação entre os gráficos VII e VIII, pois a maioria dos funcionários estão satisfeitos e motivados com o modelo de avaliação de desempenho

utilizado na empresa, isto demonstra que o mesmo esta a ser bastante proveitoso para a produtividade da empresa.

Tabela IX - Quais são os benefícios que este instrumento trás para o desempenho

	Quantidade	Percentagem
Aumento salarial	8	9,8
Promoção no cargo	23	28,0
Auto desenvolvimento profissional	20	24,4
Auto correção do seu desempenho	22	26,8
Nenhum	9	11,0
Total	82	100,0

Gráfico IX - Quais são os benefícios que este instrumento trás para o desempenho



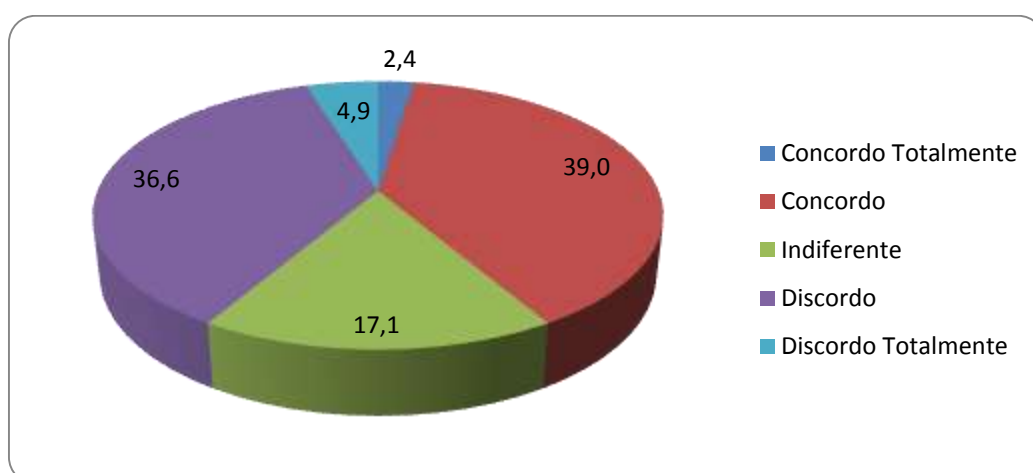
Conforme estabelecido no gráfico acima, os benefícios considerado de maior importância para o trabalhador é a Promoção no Cargo com o percentual de 28,0%, seguido de Auto correção do desempenho com 26,8%, o auto desenvolvimento profissional abrange com 24,4%, apenas 11,0 % não considera estes benefícios como instrumento para o desempenho da empresa e por ultimo, o aumento salarial com uma percentagem de 9,8%.

Analisando estes dados, podemos verificar que os benefícios com maior importância estão relacionados com o maior empenho no trabalho, possibilitando, desta feita, aos colaboradores uma visão mais concreta de como estão se desenvolvendo no que concerne ao desempenho das tarefas e, automaticamente, autocorrigindo-se.

Tabela X - Com o instrumento da avaliação utilizada na empresa é possível avaliar o seu grau de conhecimento

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	2	2,4
Concordo	32	39,0
Indiferente	14	17,1
Discordo	30	36,6
Discordo Totalmente	4	4,9
Total	82	100,0

Gráfico X - Com o instrumento da avaliação utilizada na empresa é possível avaliar o seu grau de conhecimento



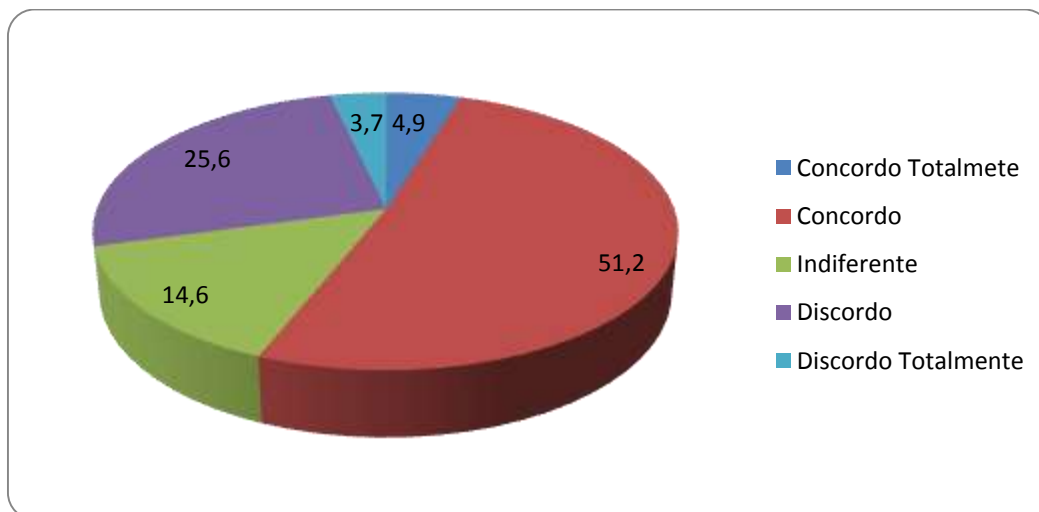
Dos funcionários inquiridos, verifica-se que a percentagem relativamente aos que concordam é de 39,0% e 4,9% concordam totalmente. As outras opiniões dividem-se entre 17,1% demonstram-se indiferentes, 36,6% discordam e 4,9% discordam totalmente.

Com os resultados obtidos observa-se que grande parte dos funcionários ainda não tem consciência da importância desse Instrumento para autoavaliar-se, ou seja, não tem conhecimento de como a avaliação de desempenho pode ajudar-lhes a conceder o próprio potencial.

Tabela XI - Concordas que a avaliação de desempenho da empresa é um excelente método

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	4	4,9
Concordo	42	51,2
Indiferente	12	14,6
Discordo	21	25,6
Discordo Totalmente	3	3,7
Total	82	100,0

Gráfico XI - Concordas que a avaliação de desempenho da empresa é um excelente método



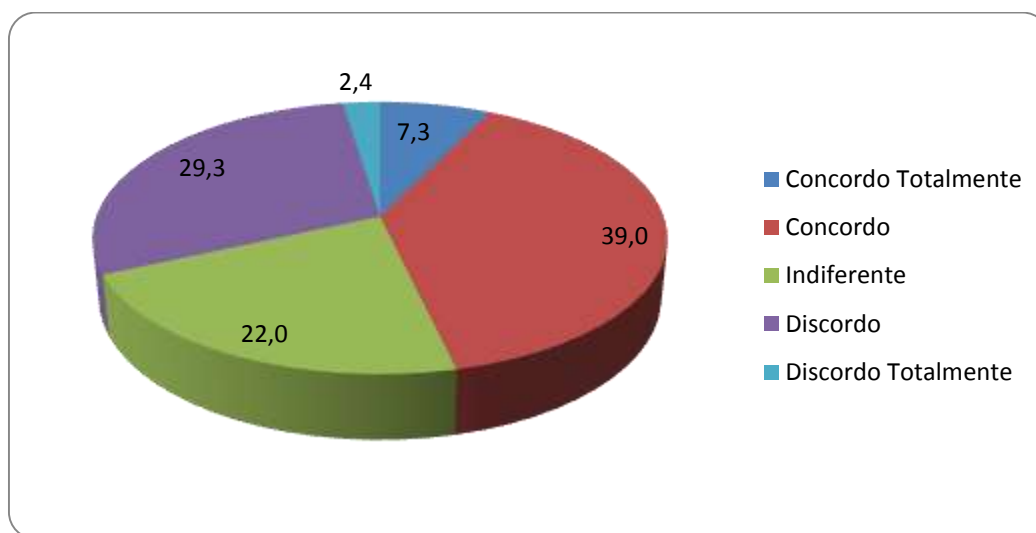
Baseado nos dados estatísticos adquiridos, pode-se analisar que a maioria dos trabalhadores ou seja 51,2% concordam que a avaliação de desempenho da empresa seja um excelente método, seguido 25,6% discordam, 14,6% sentem-se indiferente, cerca de 4,9% concorda totalmente e 3,7% discorda totalmente.

Associado aos resultados da questão anterior pode-se verificar que a maioria dos funcionários estão de acordo que o sistema de avaliação de desempenhos seja um excelente método, pois, com o método de avaliação implementado é possível avaliar o seu grau de conhecimento. E ainda dá aos funcionários motivação no desempenho das suas atividades.

Tabela XII - Pensas que o modelo existente na empresa ajuda a melhorar o seu desenvolvimento e a sua performance profissional

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	6	7,3
Concordo	32	39,0
Indiferente	18	22,0
Discordo	24	29,3
Discordo Totalmente	2	2,4
Total	82	100,0

Gráfico XII - Pensas que o modelo existente na empresa ajuda a melhorar o seu desenvolvimento e a sua performance profissional



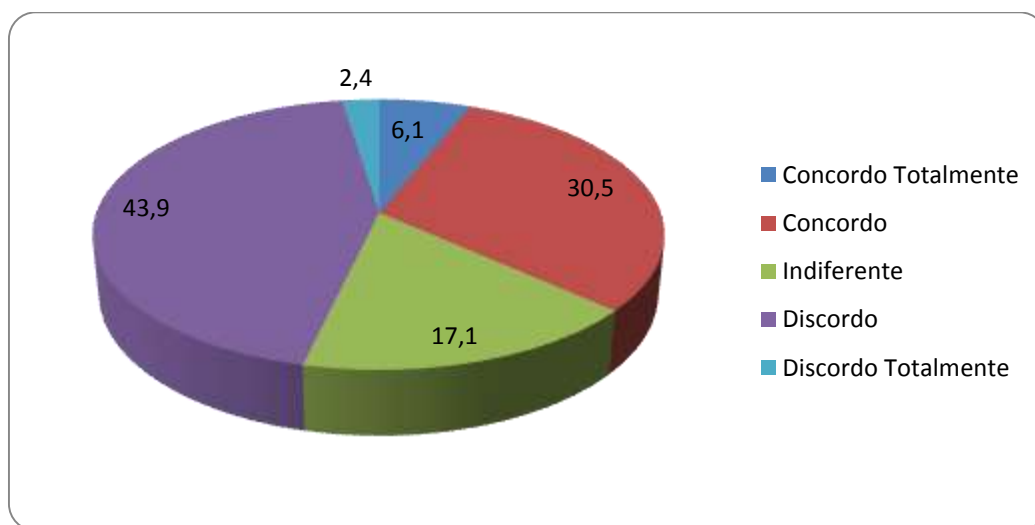
Conforme estabelecido no gráfico pode-se afirmar que 39,0% concordam com o modelo utilizado, o que se revela de extrema importância para a empresa, uma vez que esta parte considerável demonstra estar satisfeita com o instrumento utilizado, o que lhes ajuda a aperfeiçoar-se cada vez mais. No entanto, 29,3% discordam, 22,0% sentem-se indiferentes, apresentando-se, de seguida, 7,3% que concordam totalmente e, por último, apenas 2,4% discordam totalmente.

Baseando-se, nestes dados, podemos constatar que uma boa percentagem é de convicção que este é um instrumento que ajuda a melhorar o desempenho a nível profissional e, por conseguinte, a própria motivação.

Tabela XIII - O método aplicado estimula o aumento da produtividade na empresa

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	5	6,1
Concordo	25	30,5
Indiferente	14	17,1
Discordo	36	43,9
Discordo Totalmente	2	2,4
Total	82	100,0

Gráfico XIII - O método aplicado estimula o aumento da produtividade na empresa



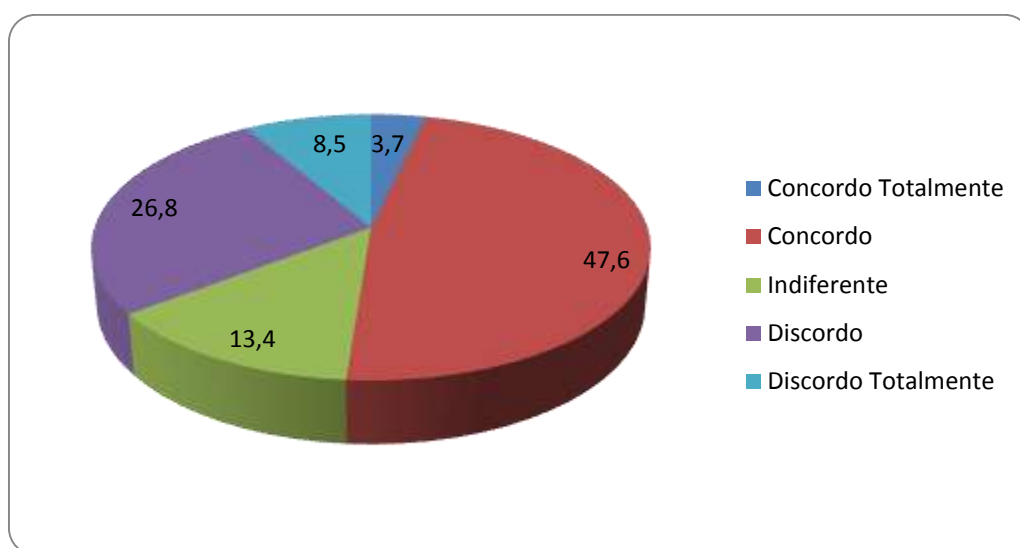
No que se refere a produtividade, os trabalhadores, na sua maioria representado por 43,9% discordam que o método aplicado por sua vez não estimula o aumento da produtividade na empresa mas 30,5% concorda que o método aumenta a produtividade, 17,1% sentem-se indiferente, cerca de 6,1% concorda totalmente e apenas 2,4% discorda totalmente.

Podemos constatar que, neste gráfico, a maioria dos funcionários não estão satisfeitos com o método aplicado pela empresa para o aumento da produtividade.

Tabela XIV - Você acha que o sistema de avaliação utilizado permite a recolha de subsídios capazes de potenciar ou influenciar na tomada de decisões pelos órgãos diretivos

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	3	3,7
Concordo	39	47,6
Indiferente	11	13,4
Discordo	22	26,8
Discordo Totalmente	7	8,5
Total	82	100,0

Gráfico XIV - Você acha que o sistema de avaliação utilizado permite a recolha de subsídios capazes de potenciar ou influenciar na tomada de decisões pelos órgãos diretivos

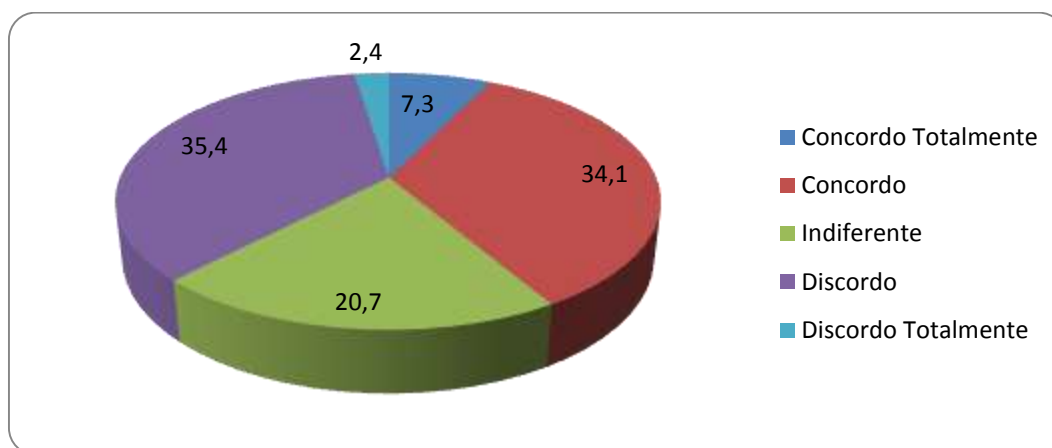


Relativamente à questão, em análise, o gráfico especifica que 47,6% concorda que através do sistema de avaliação utilizado na empresa permite a recolha de subsídios que influenciam na tomada de decisões pelos órgãos diretivos, 26,8% discordam, 13,4% sentem-se indiferente, 8,5% discorda totalmente e por último somente 3,7% concorda totalmente. Da mesma forma como mais de 50 % dos inquiridos acham que este método é satisfatório, também acham que permite a recolha de subsídios capazes de potenciar ou influenciar na tomada de decisões pelos órgãos directivos, pelo facto de considerarem que a metodologia utilizada e a forma de abordagem feita respondem as expectativas, objectivos e interesses tanto da empresa como dos trabalhadores, muito embora, a questão que vincula este método ao aumento da produtividade da empresa, chocar com esta opinião positiva sobre este sistema de avaliação, pela maioria, sendo que 46,3 % dos inquiridos discordarem que este método estimula o aumento da produtividade da empresa, o que, segundo entrevistas realizadas a alguns trabalhadores, e pelo que pude constatar, pode estar associado as acções pós avaliação, levadas a cabo pelos órgãos decisores da empresa, que não espelham os resultados, nem vão de encontro as recomendações nem as expectativas dos trabalhadores, resultantes das avaliações obtidas. Portanto achamos que esta parte deve ser alvo de atenção e análise por parte dos responsáveis e órgãos decisores da empresa, de modo a dar respostas concretas que irão de encontro a realidade da mesma, as expectativas dos trabalhadores e as recomendações saídas dos resultados das avaliações, de forma a provocar cada vez maior estímulo ao aumento da produtividade, se não de todos, mas sim da maioria dos trabalhadores da empresa, o que irá traduzir no aumento da produtividade, da produção e por consequência da competitividade da empresa.

Tabela XV - Estás de acordo que o sistema de avaliação de desempenho utilizado associa com os parâmetros, princípios e orientações que promovam a sustentabilidade da empresa

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	6	7,3
Concordo	28	34,1
Indiferente	17	20,7
Discordo	29	35,4
Discordo Totalmente	2	2,4
Total	82	100,0

Gráfico XV - Estás de acordo que o sistema de avaliação de desempenho utilizado associa com os parâmetros, princípios e orientações que promovam a sustentabilidade da empresa



Baseado nos dados estatísticos apresentados pelo gráfico, verifica-se que entre os respondentes, 35,4% discordam que o sistema de avaliação de desempenho na empresa associa com os parâmetros, princípios e orientações que promovam a sustentabilidade, 34,1% concorda com o sistema de avaliação de desempenho em termos de sustentabilidade

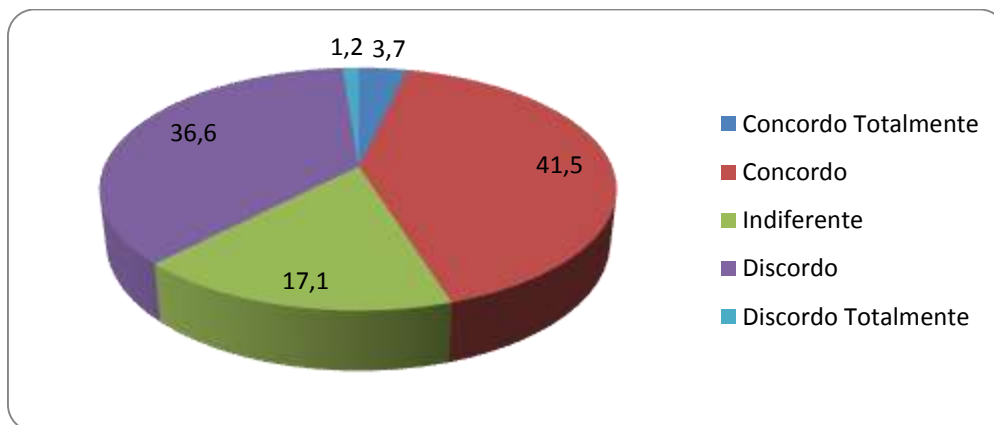
da empresa, 20,7% sentem-se indiferente, 7,3% concorda totalmente e 2,4% discorda totalmente.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se constatar que uma boa parte dos funcionários não acreditam que o sistema de avaliação de desempenho associa com os parâmetros, princípios e orientações que promovam a sustentabilidades da empresa. Muito associado aos resultados obtidos na análise da questão XIII, ou seja, o estímulo do aumento da produtividade prende-se muito e esta muito associado aos princípios e orientações que promovam a sustentabilidade da empresa, visto que se os trabalhadores não se sentirem estimulados a aumentarem a produtividade individual e global, logicamente que não acataram os princípios e orientações que promovam a sustentabilidade da empresa.

Tabela XVI - Os impulsos gerados pelo método servem como ferramentas básicas para a tomada de decisões eficientes

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	3	3,7
Concordo	34	41,5
Indiferente	14	17,1
Discordo	30	36,6
Discordo Totalmente	1	1,2
Total	82	100,0

Gráfico XVI - Os impulsos gerados pelo método servem como ferramentas básicas para a tomada de decisões eficientes

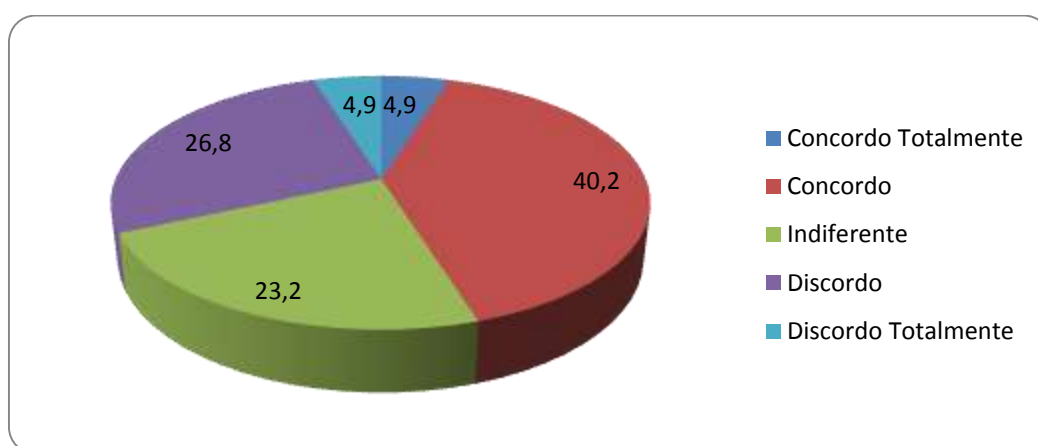


Os dados acima representados em relação as ferramentas básicas para a tomada de decisões eficientes 41,5% concordam que os impulsos gerados pelo método servem sim como ferramentas básicas para a tomada de decisões eficientes, 36,6 discorda, 17,1% esta indiferente, 3,7% concorda totalmente e apenas 1,2% discorda totalmente. A análise desta questão acaba por confirmar-nos as suposições constatadas nas questões anteriores, ou seja, que o problema da aplicação deste método prende-se com as acções realizadas ou implementadas em resposta ao resultado das avaliações realizadas, que deverão ser alvos de melhorias ou alterações de modo a que os impulsos seja efectivamente positivos e sirvam realmente de ferramentas básicas para a tomada de decisões.

Tabela XVII - Você acha que o método de avaliação implementada na empresa sofre algum impacto na tomada de decisões pelos diferentes chefes de departamentos

	Quantidade	Percentagem
Concordo Totalmente	4	4,9
Concordo	33	40,2
Indiferente	19	23,2
Discordo	22	26,8
Discordo Totalmente	4	4,9
Total	82	100,0

Gráfico XVII - Você acha que o método de avaliação implementada na empresa sofre algum impacto na tomada de decisões pelos diferentes chefes de departamentos



Baseado nos dados estatísticos adquiridos, pode-se analisar que das opções apresentadas pelos respondentes 40,2% concorda que método de avaliação implementada na empresa sofre impacto na tomada de decisões pelos diferentes chefes de departamentos, 26,8% discordam, 23,2% sentem-se indiferentes. Os restantes há um equilíbrio de percentagem com 4,9% entre os que estão completamente de acordo e os que discordam totalmente. Mais uma vez, esta questão vem nos confirmar as suposições constatadas nas questões anteriores deixando claro que as acções levadas a cabo pelos órgãos decisores da

empresa têm um impacto negativo tanto no estímulo da produtividade da empresa, pela não utilização ou utilização de forma incorrecta dos impulsos gerados pelo método e, portanto, não servindo de forma correcta como ferramentas básicas para a tomada de decisões eficientes bem como a associação dos parâmetros, princípios e orientações que promovam a sustentabilidade da empresa, confirmado nesta questão por 45,1 % dos inquiridos. Este impacto negativo sofrido poderá, caso não for alvo das devidas e atempadas correcções, por em causa a eficiência do próprio método, pondo em causa portanto, a real necessidade da aplicação ou não deste método.

IV – CONCLUSÃO

Nota-se que a utilização de um sistema de avaliação de desempenho na Gestão dos Recursos Humanos numa empresa é inquestionável. Por um lado o sistema de avaliação serve para autenticar os instrumentos de gestão, por outro permite detectar problemas de motivação, de desaproveitamento das qualidades do colaborador, determinar o contributo individual e de equipa, identificar necessidades de formação e gerir os sistemas de administração salarial.

Ao longo deste percurso, analisou-se o sistema de avaliação de desempenho utilizado na ENAPOR – PORTO GRANDE, visto que, foi um tema muito importante, cabe agora, neste capítulo, fazer as conclusões sobre o que aprendi com a realização desta monografia e o que a mesma me proporcionou em termos de mais valias.

Deve-se levar em conta que a avaliação de desempenho, como todos os outros subsistemas de gestão de recursos humanos, somente tem razão de existir se permanecer coerente com a sua verdadeira filosofia, ou seja, promovendo o desenvolvimento do empregado da equipa, delegando responsabilidade e buscando o comprometimento, mas nem sempre é isso que acontece nas empresas, o que muitas vezes pode levar a gerar comodismo e desmotivação por parte dos colaboradores.

Ao longo desse trabalho, constatei que nas organizações é muito importante que os funcionários acreditem que a avaliação de desempenho seja praticada com justiça e seriedade, e que sirvam de auxiliares para a sua vida profissional os resultados adquiridos, nas avaliações caso contrário vai permanecer o descredito no seio dos empregados.

Evidenciou-se que um sistema de avaliação de desempenho bem concebido e utilizado proporciona benefícios para a vida profissional de todos que direta ou indiretamente nela intervêm, para os colaboradores, para a chefia e para a empresa, pois vê-se que o método utilizado na empresa para avaliar os funcionários é considerado um método eficaz para a gestão de recursos humanos da empresa no que ajuda a melhorar a produtividade.

Através da pesquisa realizada, conclui-se que a avaliação de desempenho constitui um instrumento importante na tomada de decisões, tais como as de promoção, recompensas, progressão, entre outras na empresa Enapor, SA.

Ficou demonstrado ao longo do trabalho que o instrumento da avaliação de desempenho utilizada na Enapor, SA é um sistema eficaz, pois estimula o desenvolvimento profissional do trabalhador, melhora o clima organizacional através do planeamento das responsabilidades e contribuições de cada um para objectivos comuns da empresa, tornando-a mais eficiente. Esse sistema de avaliação de desempenho possibilita a empresa a definir a sua estratégia de gestão de recursos humanos com base na eficácia e produtividade dos trabalhadores.

Recomendações

De posse dos dados coletados e das interpretações realizadas, algumas sugestões de mudança podem ser efetivadas para que se obtenha um grau maior de desempenho da organização.

Portanto, dos resultados obtidos, propõem-se as seguintes recomendações:

- Cabe a empresa melhorar ou alterar o método das avaliações de modo que os impulsos sejam positivos e sirvam realmente de ferramentas básicas para a tomada de decisões.
- Adotar políticas que possam mostrar aos funcionários os benefícios da utilização do sistema de avaliação de desempenho, fazendo com que não o vejam apenas como um instrumento administrativo.
- Recomenda-se que a empresa fique atenta a causa que origina insatisfação aos seus funcionários com a utilização deste instrumento, ou seja, a empresa devia adotar um método para provocar cada vez maior o aumento da produtividade dos trabalhadores.
- Promover reuniões com os funcionários de forma a esclarecê-los e mostrá-lhes a importância da utilização deste instrumento e as vantagens que este traz para ambos os lados.
- É importante que os avaliadores levem em consideração os resultados da avaliação de desempenho sendo necessário o cumprimento e a seriedade quanto a ela, não só para poder fornecer respaldo aos funcionários, mas, como uma forma de modificar os processos de trabalho, verificar as áreas que precisam de mudanças e identificar problemas para possibilitar uma solução rápida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES MARQUES, Carlos et al. (2004). Gestão de Recursos Humanos, 8ª Edição, Portugal, Editora: Instituto Superior de Gestão Bancária.
- BARBOSA, Manuel (2009). Avaliação de Desempenho nas Empresas. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cidade da Praia, Santiago, Cabo verde.
- CAETANO, António e VALA, Jorge (2002). Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas. 2ª Edição, Lisboa, Portugal: Editora RH.
- CORREIA, Eloisa (2007). Avaliação de Desempenho nas Organizações. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cidade da Praia, Santiago, Cabo Verde.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006). Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. 8º edição, São Paulo: Editora Atlas sa.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004) Gerenciando com as pessoas. Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: ELSEVIER EDITORA Ltda.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). Comportamento organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações. 2º Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). Administração nos novos tempos – 2º Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier
- N. B. Abra Movic, H. Amblard, Y. F. Livian, P.N Poirson, S. Roussillon (1989). Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, Portugal: Editora Presença Lda.
- OLIVEIRA J. A. (2005). Gestão de Recursos Humanos na Administração publica. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

REIS, Henrique e RODRIGUES, Jorge (2011). Controlo de Gestão – ao encontro da eficiência. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

SOUSA, Maria; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro e GOMES, Jorge (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas. Lisboa, Portugal: Editora LIDEL.

TAVARES, Maria (2004). Estratégia e Gestão por objetivos. 2º Edição, Lisboa Portugal: Editora Universidade Lusíada.

TEIXEIRA, Sebastião (2005). Gestão das organizações. 2º Edição, Editora: McGraw-Hill Interamericana de Espanha, S. A. U

Sites

www.Teses.ups.br 2013- 06- 12, 10:45

www.rh.com.br 2013 – 04 – 18, 15:20

www.iee.usp.br 2013-05-22, 14:20

www.trabalhosfeitos.com-ensaios/avaliacaodesempenho 2013-07-12, 17:25

ANEXOS